


كلية الاقتصاد المنزلى

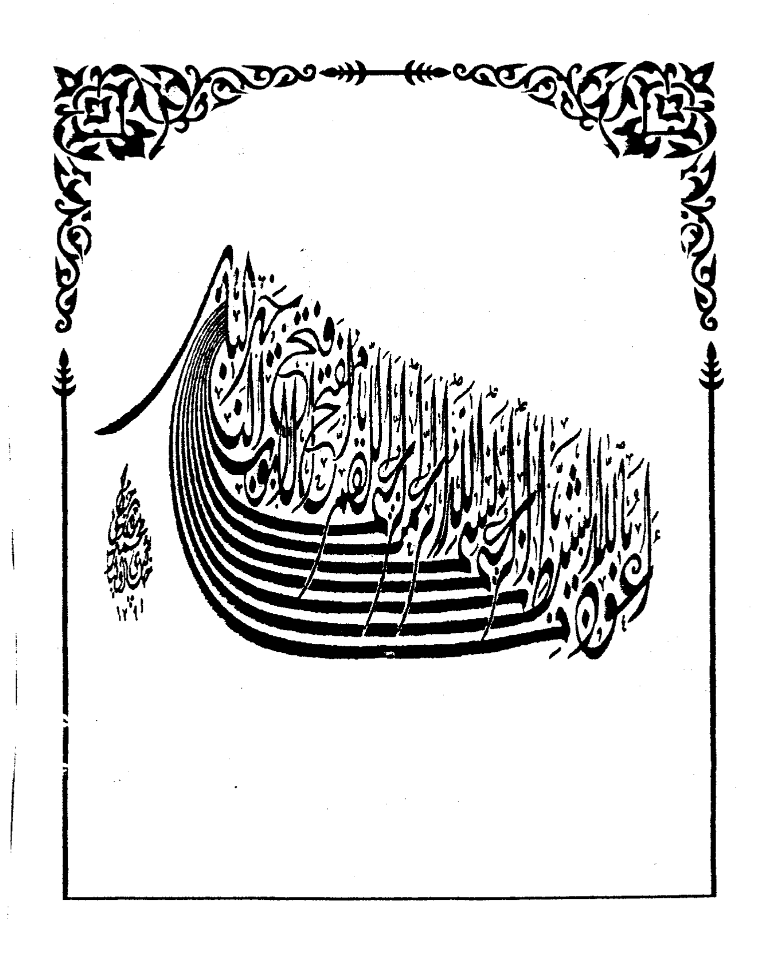
# إدارة وتنمية الموارد البشرية

إعداد

أ.د. وفاء فؤاد شلبى
أستاذ الإدارة ورئيس قسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة

د. منار عبدالرحمن محمد خضر
مدرس بقسم إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة

٢٠٠٣



## المحتويات

# الباب الأول

# [ تصنيف الموارد البشرية ]

الفصل الأول : أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية .

الفصل الثاني : الموارد العقلية .

الفصل الثالث : الموارد العاطفية .

الفصل الرابع : الموارد الفيزيائية .

# الباب الأول
# الفصل الأول
## أهمية إدارة وتنمية الموارد البشرية

### مقدمه عامة :

تعتبر الموارد البشرية أحد الدعائم الأساسية فى التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو . وقد كانت الموارد البشرية منذ ظهور الإسلام اى من حوالى أربعة عشر قرنا هى أساس ثقافة وحضارة العالم اجمع. فالموارد البشرية على كل المستويات هى مصدر الأفكار والاداة الرئيسية فى تحويل التحديات الى قدرات تنافسية ، فالمشاركة الفعالة للعقل البشرى والطاقات الذهنية للموارد البشرية فى منظمات الاعمال هى مصدر المعرفة واسلس القدرة الابتكارية وتحويل الافكار الى منتجات وخدمات ترضى العملاء فقد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع ( الموقع المتميز ، تسهيلات ائتمانية ، براءات اختراع ، وكالة عن شركات كبرى ... الخ ) ولكنها بدون العنصر البشرى الكفء تظل غير ذات قيمة ، ويتوقف تحويلها الى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشرى الكفء.

### مفهوم التنمية البشرية الشاملة :

اثبتت الدراسات والتقارير ان الفلسفة المادية للتنمية البشرية التى تركز على اشباع الحاجات المادية والتركيز على الاستثمار المادى فقط ادى الى اتساع الفجوة بين الدول الصناعية والدول النامية ، وادت ايضا الى تدهور الظروف الانسانية للفرد فى الدول الصناعية من امراض الايدز والانتحار والطلاق والادمان والانحراف والجنس وغيرها . لذلك بدا الاتجاة نحو التنمية البشرية المتكاملة ياخذ مكانا جديدا فى ساحة التنمية وادبيات الاقتصاد والتنمية . وبالتحديد تشمل التنمية الشاملة :

١- حقوق الانسان فى اشباع حاجاته المادية والصحية والاجتماعية .

٢- حقوق الانسان فى الحفاظ على التراث والبيئة النظيفة والقيم والتقاليد والدين .

### مفهوم التنمية البشرية الناقصة :

يجب عدم فهم التنمية البشرية خطا لان سوء الفهم سوف يؤثر على النتائج ، فمثلا يرى البعض ان الموارد البشرية ضد النمو الاقتصادى ، وهذا خطا فادح . كما يرى البعض الاخر التنمية البشرية انها عملية اجتماعية وليست عملية تنموية . والحقيقة ان تنمية الموارد البشرية اساسية شريطة الاستفادة من الطاقات الانسانية والمهارات السلوكية بغرض دفع

الانتاجية الى الامام وترتبط التنمية البشرية ارتباطا وثيقا باهداف المجتمع فى المدى البعيد ، وهى لا تنظر الى الافراد كوسيلة للتنمية ولكن تركز على التنمية لخدمة الانسان والتفاعل بين الانسان والبيئة المحيطة . ومن القيود التى تحد من ذلك :

١- الفقر ( ٨٠ % من الفقراء فى امريكا اللاتينية يعيشون فى المناطق العشوائية - ٦٠ % من فقراء آسيا - ٥٠ % من فقراء افريقيا ) .

٢- تفاقم مشكلة الفقر حيث ان ٢٠ % من اكثر الاغنياء فى العالم يعادلون ١٥٠ مرة عدد ٢٠ % من افقر الفقراء فى العالم او اكثر قليلا .

٣- تعتبر المياه والارض والتلوث من اهم قضايا الدول النامية .

وعلى هذا تعتبر الفجوة بين الدول الغنية والدول الفقيرة كبيرة بالنسبة لكل من الدخل الفردى الحقيقى ومستوى التعليم والمستوى الصحى وغير ذلك لعدم حرية تدفق التجارة الدولية فى اسواق العالم وخاصة امام الدول النامية حيث تحجب الاسواق العالمية من حرية تصديرها .

## محددات ادارة الموارد البشرية فى العالم الاسلامى :

من ملامح المنظومة الاسلامية للموارد البشرية : " العلاقات الانسانية - اساليب توظيف المرأة فى العمل - كيفية تشغيل الصبية - مناهج التحفيز والدافعية - اساليب تحديد دفع الاجور وتوقيتها - التعلم والتلمذة والاحتراف الوظيفى - صحة العاملين - المساواة فى المعاملة - اختيار القيادات والشروط الواجب توافرها فى الفرد عضو القوى العاملة ".

وبالتحديد تحقق المنظومة الاسلامية لادارة الموارد البشرية المحددات التالية :

١- التنمية هدفها خدمه الانسان وليس العكس كما هو الحال فى الغرب الان .

٢- الاهتمام المتوزان للفرد صحيا ونفسيا واجتماعيا وعقلانيا وبيئيا .

٣- الايمان بالله اساس العمل . والعمل الشريف قيمة واسلوب حياة .

٤- الاختبار والتجريب والاختيار العادل والموضوعى والصادق اساس تكوين القوى العاملة .

٥- العلاقات الانسانية والرضا عن العمل وإرضاء العاملين ضرورة لاستمرار الانتاج .

٦- المعاملة الاسلامية لغير المسلمين فى القوى العاملة بدون تفرقة عنصرية .

٧- التنمية والتدريب المستمرين اساس لبناء القدرات وتجديد المهارات.

٨- الثقة والتعاون والترابط والتماسك اساس فرق العمل الفعالة ذات الانتاجية العالية .
٩- التجديد والابتكار من خلال الاجتهاد والتجريب العملى قاعدة كل ما يجب انتاجة وتسويقة بالارباح .
١٠- الثواب والعقاب الالهى ومحاسبة الضمير ( ادارة الذات اسلاميا ) الدافع للانتاج والجودة الشاملة .

## كيف تتحقق التنمية البشرية الشاملة فى المجتمع :

يجب ان تقوم إدارات وظائف الافراد بالدور التنموى الشامل للموارد البشرية العاملة لديها فسوف تتحقق التنمية البشرية الشاملة للمجتمع اجمع من خلال النظرة الجديدة التالية :

١- الانسان عضو المنظمة وسيلة وغاية التنمية .
٢- محاولة اشباع حاجات الانسان بصورة متوازنة .
٣- تحفيز الانسان ( ماديا ، معنويا ، فرديا ، جماعيا ، ثوابا وعقابا )
٤- جذب العمالة الفعالة للانضمام للعمل .
٥- الاختيار الفعال للموارد البشرية .
٦- التشغيل الفعال للعاملين للانتاجية والربحية .
٧- التدريب المستمر للعاملين لزيادة الانتاجية .
٨- توفير الرضا الوظيفي والتدرج الوظيفى المبرمج .
٩- حسم المنازعات بين اصحاب العمل والعاملين بالتوفيق والتحكيم .
١٠- الثقافة التنظيمية المثالية التى تحقق الانتماء والولاء والعطاء والاستمرارية والانتاجية

## اهمية ادارة الموارد البشرية اليوم :

تنبع اهمية ادارة وظائف الافراد ( ادارة العنصر البشرى ) اليوم فى المؤسسات المختلفة على مستوى جمهورية مصر العربية نتيجة ما يلى :

١- وجود عدد كبير من الشركات الاجنبية والشركات متعدد الجنسية والمشتركة فى بيئة العمل المصرية اليوم – تتطلب معرفة حقوق وواجبات العمالة الوطنية لدى تلك الشركات.

٢- وجود عمالة وطنية هائلة فى اسواق العمل العربية- بصفة مصر دولة مصدرة للعمالة - يتطلب معرفة حقوق وواجبات تلك العمالة .

٣- التوسع فى القطاع الخاص المصرى وتدفق عدد كبير من الافراد للعمل فيه يتطلب ايضا معرفة عناصر منظومة الافراد.

٤- هجوم مما يقارب ٦ - ٨ مليون فرد اجنبى يعملون فى مصر الان يتطلب مراجعة مخاطر ومحاذير تشغيل تلك العمالة فى اسواق العمل المصرية وخاصة ان رسوم التوظيف السنوية للفرد لا يتعدى ٤٠٠ جنية مصرى ، وتلك رسوم تشجع الهجرة للعمل فى السوق المصرى .

٥- عدم رضا العديد من العاملين عن العمل وشروطه وجداول المرتبات ومعاملة الرؤساء والمواصلات وظروف العمل القاسية وعدم العدالة .

٦- البطالة المنتشرة بانواعها المختلفة وتزايدها وخاصة بين خريجى المعاهد الفنية والجامعات وارباب المعاشات من الجيش - وهذا يثير تساؤلات حول فعاليات وظيفة ادارة وظائف الافراد بالمنظمات.

٧- التحول فى جودة الحياة واسلوب المعيشة والاقدام على وظائف جديدة تقاوم الوظائف التقليدية يدعو ادارة وظائف الافراد لمراجعة الهياكل الوظيفية والمحتوى الوظيفى وشروط الاختيار والتوظيف .

٨- التغير فى القيم والتقاليد والعادات والتوسع فى توظيف المرأة فى وظائف عديدة والتساؤل حول اولويات التوظف للرجل ام المرأة .

٩- تغير تشريعات العمل بصفة دورية والحاجة لمراجعة مسئوليات وواجبات ادارة وظائف الافراد .

١٠- ادخال التكنولوجيا فى العديد من الوظائف مثل المكتب الاتوماتيكى الحديث واثر ذلك على الغاء وظائف وادخال اخرى جديدة .

١١- الحاجة الى تحسين الاداء لمواجهة المنافسة بين الشركات وضرورة ضغط التكاليف تتطلب اعادة النظر فى منظومة الافراد بالمنظمات .

١٢- مسئوليات ادارة وظائف الافراد تجاه تحسين الانتاجية كمواجهة التضخم والبطالة وتدهور البيئة وسوء العلاقات الانسانية .

١٣- تزايد الامراض وصحة المديرين بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها ومسئولية ادارة الافراد للعلاج والوقاية المستقبلية .

١٤- الدعوة للاهتمام بالصناعات الصغيرة الحجم والمتوسطة ودور ادارة الافراد فى التدريب على مهارات المنظمين وبناة المشروعات الجديدة .

## اسباب الاهتمام بدارسة ادارة وتنمية الموارد البشرية :

يهتم المختصين فى مجال الادارة بدراسة ادارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية بسبب :

١- ان الانسان عضو فى منظومة القوى العاملة .

٢- التعرف على كيفية الحصول على وظيفة فى سوق العمل .

٣- لتطوير مهارات الشخص عند المقابلة او الاختبار.

٤- ليتعرف الفرد على علاقاته بالنقابات والاتحادات المهنية .

٥- ليتعرف الفرد على كيفية التعامل مع رؤسائه فى العمل .

٦- لتحديد اساليب التعامل مع الزملاء والمرءوسين .

٧- حتى نستطيع ان نحل مشكلات العمل .

٨- لتحديد متى نوافق او لا نوافق على بنود عقد العمل .

٩- لمعرفة مصادر معلومات التوظيف والترقية والتحويل لوظائف اخرى .

١٠- لتحديد الفرد لنفسه مساراه الوظيفى .

١١- ليضع الفرد لنفسه خطة لنموه الوظيفى ولرحلة العمل فى حياته .

١٢- ليتعرف على قوانين التوظيف والحقوق والواجبات .

١٣- لمعرفة كيف يتم تقييم أداؤنا فى العمل .

١٤- لنتعرف على كيفية تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل .

١٥- لتحديد حقوقنا فى الاجور الاضافية والحوافز المادية والمعنوية .

١٦- لمعرفة متى نفكر فى تغيير وظيفتنا .

١٧- لتحديد كيف نختار برنامج تدريبى من النوع المركز والمناسب لنا.

١٨- لاختيار وسائل تحسين انتاجيتنا .

١٩- للتعرف على نوع التعليم والتدريب اللازم لكل وظيفة .

٢٠- لمساعدة الفرد فى اختيار الوظيفة المناسبة .

٢١- لزيادة معلوماتنا عن السلامة المهنية والامن الصناعى وتجنب امراض المهن المتخلفة .

٢٢- لزيادة فرص تغيير الوظيفة اذا شئنا .

٢٣- لتطوير مهارات التفاوض مع اصحاب العمل على الراتب والمزايا المادية والاخـــرى المعنوية للوظيفة .

٢٤- لتحديد اسلوبنا فى ادارة الوقت – وقت العمل ووقت الراحة .

## نتائج الادارة الجيدة للعنصر البشرى فى المؤسسات :.

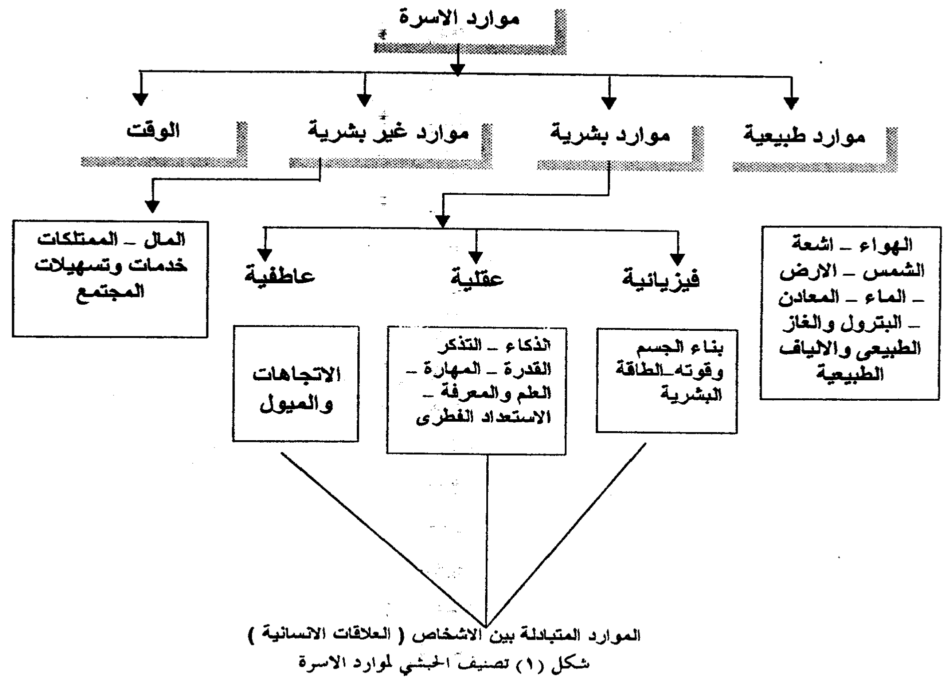
اذا كانت اعمال ادارة وظائف الافراد فى المؤسسة ادارة فعالة فان نتائجها الحتميـــة يمكن ان تشتمل على :

١- تحقيق الجودة الشاملة .
٢- تحقيق انجازات وانتاجية مرتفعة .
٣- مركز مرموق فى الاسواق .
٤- قدرة تنافسية فائقة .
٥- روح معنوية للافراد مرتفعة .
٦- انتشار روح الفريق المتماسك .
٧- قدرة عالية على جذب العمالة المتميزة .
٨- ربحية عالية وانتاجية متطورة .
٩- التوسع والانتشار .

## تصنيف الموارد :

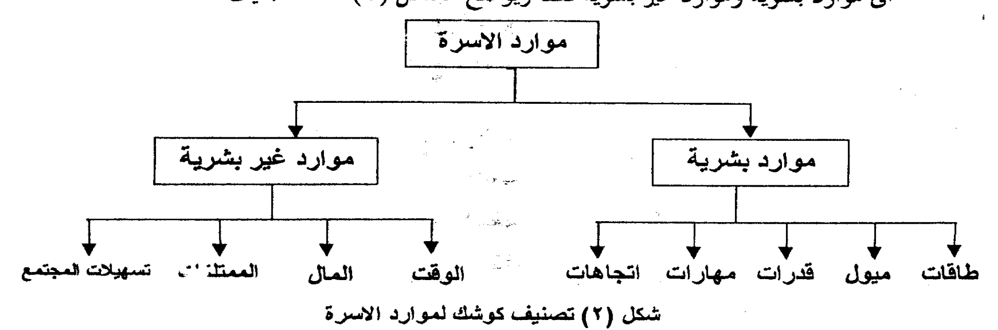
يقصد بموارد الاسرة : " جميع الامكانات البشرية وغير البشرية المتوفرة لدى الاسرة والتى تستخدم لغرض اشباع حاجاتها المتعددة وتحقيق اهدافها" .

وقد اختلف الباحثون فى تصنيفهم للمواد حيث يوجد اكثر من تصنيف لانواع المـــوارد ، فقد ذكرت احدى الدراسات ان الموارد تنقسم الى موارد طبيعية **Natural resources** ، وموارد بشـــرية **Human resources** ومـــوارد غـــير بشـــرية **Nonhuman resources** ، والوقت "**Time**"يوضح الشكل واحد ذلك



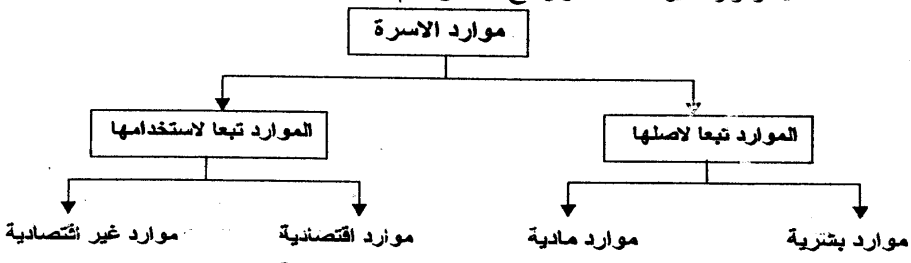

شكل (١) تصنيف الحبشي لموارد الاسرة

وفى دراسة اخرى تم تصنيف الموارد الى موارد طبيعية وموارد بشرية وموارد مادية ، واعتبروا مورد الوقت من الموارد المادية . ولكن كوثر كوجك (١٩٩٣) صنفت المـــوارد الى موارد بشرية وموارد غير بشرية فقط ويوضح الشكل (٢) هذا التصنيف




شكل (٢) تصنيف كوشك لموارد الاسرة

ولكن بيق ( Bettye 1981 )فقد ذكرت ان افضل تصنيف للموارد هو ما يقسم الموارد طبقا لاصلها الى موارد بشرية وموارد مادية ، ثم قسم الموارد تبعا لاستخدامها الى موارد اقتصادية وموارد غير اقتصادية ويوضح الشكل رقم (٣) ذلك .




شكل (٣) : تصنيف بيتى ( Bettye ) لموارد الاسرة

وقد عرفتا ديكون وفربيج Deocon & Firebaugh '1975 الموارد المادية بانها " تلك الاشياء الملموسة التى تخص الفرد ومتاح له استخدامها ، ولكنها لا تشمل اى من مكونات جسمه سواء البدنية او الذهنية ، وهى مثل الدخل المالى ، وممتلكات الاسرة ، الخدمات والتسهيلات التى يقدمها المجتمع ، والوقت " . كما عرفا الموارد البشرية على انها " تلك الخصائص والصفات الشخصية غير المادية وهى مثل : الميول ، الرغبات ، المهارات ، القدرات ، المعرفة والمعلومات".

وفى ضوء التصنيفات السابقة نجد ان الموارد البشرية "Human Resources" قد قسمتها سهير نور واخرون ( ١٩٩٤ ) الى :

أ. موارد فيزيائية Physical resources

ب. موارد عقلية Mental resources

جـ. موارد عاطفية Emotional resources

## الموارد الفيزيائية Physical Resources

ويقصد بها بناء الجسم وشكل العضلات ، وتتاثر هذه الموارد وبدرجة كبيرة بالوراثة ، كما تتاثر بالتغذية ومدى ممارسة الاعمال والانشطة البدنية فالبناء الجسمى السليم والعضلات المتناسقة القوية تكسب الفرد قوة وتمكنه من اداء مختلف الاعمال ، ويختلف

الافراد فيما بينهم فى تلك الموارد الفيزيائية . وتساعد الادارة على الاســـتخدام الســـليم لعضلات الجسم حتى يؤدى الاعمال بكفاءة عالية وباقل مجهود وبدون تعب .
والطاقة البشرية Human Energy مورد فيزيائى هام حيث ان اى عمل يقوم به الفـــرد مهما كان بسيطا فانه يتطلب قدرا من الطاقة البشرية . وعلم الادارة يختص بالتعرف علـــى الاسلوب السليم لاستغلال الطاقة البشرية فى اداء الاعمال الاسرية . وما يشمله من تنظيـــم الاعمال المترلية والتعرف على اسس تبسيطها واستعمال الالات الحديثة التى تسهل انجــــاز العمل بدون ارهاق .

**الموارد العقلية Mental Resources**

تتمثل فى الذكاء ، التذكر ، القدرة على التعلم الاستعداد الفطـــرى ، لاكتســـاب خبرات مميزة ، المقدرة ، المهارة ، المعرفة والمعلومات ، الادراك ... وغيرها.
ومعظم هذه الموارد وراثية ولكنها تتاثر درجة كبيرة بالبيئة . فتنمى عـــن طريـــق التعليـــم والممارسة . وكل من هذه الموارد تعود على ادارة شئون المترل بالنفع بشـــكل او بـــاخر ، فمثلا القدرات والمهارات ذات اهمية عظمى فى توفير الكثير من المال وفى توفـــير الوقـــت اللازم لاداء الاعمال المترلية . كما قد تستغل القدرات فى زيادة دخل الاسرة عند اشـــتغال احد افرادها ببعض هذه القدرات كحياكة الملابس .

**الموارد العاطفية Emotional Resources**

تشتمل هذه الموارد على كل من الاتجاهات Attitudes ، والميول Aptitudes ، وتعرف هذه الموارد بالها المكونات النفسية الداخلية للفرد والتى يمكن ملاحظاقما عن طريق السلوك ، كما الها استعدادات عاطفية تؤثر فى طريقة التفكير تجاة النـــاس او الاشـــياء او المواقف وبالتالى تؤثر فى طريقة ادارة الفرد لشئونه وادارة الاسرة للمترل.

# الفصل الثاني
# الموارد العقلية
## (١) مورد المعلومات

اننا نعيش اليوم فى عصر يمكن ان نطلق عليه عصر المعلومات . فاهم ما يميز هـــذا العصر هو حجم الاتصالات التى تحققت بين افراده وشعوبة ولا تعد هذه الاتصـــالات ان تكون نقلا للمعلومات من جهة الى اخرى ، ، ولذا كانت مشكلة العصـــر هـــى توفـير المعلومات ونقلها والتصرف فيها بسرعة ودقة ، وكلما زادت قدرة الانسان علـــى ذلـك كلما زادت قدرته الحضارية ، ولذلك لم يكن غريبا ان تكون الحسابات الآليـــة والاقمـــار الصناعية هى سمة هذا العصر ، كما كانت الالة البخارية هى سمة الثورة الصناعية . ومـــن المعروف ان الحاسبات الآلية والاقمار الصناعية انما تتعلق بتوفير الاجهزة اللازمة للتعـــرف على المعلومات على نحو اكبر ولقد وجد من العلماء من يرى ان الانســـان مجـــرد قـــدرة للتصرف فى المعلومات ( الذاكرة والخيال ) . ويقصد بالمعلومات الارقام والحقـــائق الـــتى تساعد الادارة على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من مظاهر واحـــــداث وصولا الى التنبؤ الدقيق لما يمكن ان يقع فى المستقبل .

### أهمية المعلومات :

لاشك ان اى فرد او منظمة او مجتمع يسعى الى تحقيق القوة وهى تعتبر بحق البـاعث والدافع وراء كل النشاط انسانى ، وتعتمد هذه القوة على ثلاث عناصر اساسية هى العنـف والثروة والذكاء او بمعنى اخر على العضلات والمال والمعرفة ( من خلال المعلومة ) واهـــم هذه العناصر فى المرحلة القادمة من حضارة البشرية هى المعرفة . واصبحت المعرفة المصـــدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة ، وتتميز المعرفة عن العنصريين الاخرين للقوة فى انهـــا لا نهائية اى ليس هناك حدود تحدها ، فالعنف عندما يبلغ حده الاقصى لا يمكن ان تتجاوزه فى الدفاع او التدمير ، وكذلك الثروة لا يمكنها شراء كل شئ بل تقف عاجزة عند حد معـــين لا تتجاوزه ، اما المعرفة فهى غير محددة الاثر وفى امكاننا الحصول منها على المزيد وتوظيفها فى اغراض لا نهاية لها . كما ان المعرفة لا تفنى بالاستعمال ، فهى قابلة للاستعمال الدائـم فى اكثر من هدف . كما ان المعرفة يمكن ان يحوزها الضعيف والفقير كالغنى والقوى على حـــد

سواء فى حين ان عناصر تحقيق القوة الاخرى ( العضلات والمال ) لا يملكـــها الا القـوى والثرى وعلى هذا فان المعرفة عنصرا ديموقراطيا لتحقيق القوة مما يجعلها مصدر للتحكـم فى العنصريين الاخرين .

فمثلا من دواعى اهمية المعرفة فى المجال العسكرى انه وفى الوقت الراهـــن تعتمـد القـوة العسكرية على الذهن اى على المعرفة المتجسدة فى الاسلحة الحديثة وتكنولوجيا المراقبـة ، والاسلحة الحديثة جميعها عبارة عن مركبات الكترونية غنية بالمعلومات ويتم تزويدهـــا او تصنيعها بواسطة اجهزة الكمبيوتر بالغة الذكاء ورقائق الكترونية معقدة ، اى ان المعلومـات والتطور العلمى والتكنولوجى اصبح هام جدا فى مجال التسليح والحماية على مستوى العـالم وبالنسبة الى اقتصاديات نظام المعلومات فانه رغم اهمية المعلومات لمتخذ القرار الا انه مـــن المهم النظر اليها من منظور اقتصادى ، حيث ان المعلومات سلعة لها نفقة تتحملها المنظمـــة وينبغى على الادارة ان تراعى الحصول على المعلومات وتوفيرها باقل نفقة ممكنه بحيث يزيـد العائد منها على تكلفتها.

## وظائف او استخدامات المعلومات :

قبل تحديد وظائف المعلومات يجب ان نتعرف على المعايير التى يجب ان تتحقـــق فى المعلومات حتى تكون مفيدة وهذه المعايير تسمى " معايير تعظيم الفائدة مـــن المعلومـــات " وهى :

١- ان تكون المعلومات دقيقة .
٢- ان تصل فى التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وليس قبلة او بعده
٣- ان تكون كاملة .
٤- ان تكون مناسبة .
٥- ان تكون مختصرة .

ونجد فى الحياة العملية ان المعلومات نادرا ما تكون كاملة ودائما ما يتصرف المديرون وفقـا للمعلومات المتاحة لهم ، ولكن كلما كانت المعلومات المتاحة يتوافر فيها المعايير الســـابقة ، كلما كانت عونا لتحسين العملية الادارية ، وكلما كانت تمثل موردا استراتيجيا حقيقيـــا .
وفيما يلى بعض استخدامات المعلومات :

## اولا : استخدام المعلومات فى الرقابة :

المعلومات هى المفتاح لتحقيق الادارة لنظم الرقابة الفعالة ، ونجد ان عملية الرقابة تتمثل فى اعداد المعايير ، وقياس الاداء الفعلى ، ومقارنه الاداء الفعلى بالمعايير ، ثم التصرف بناء على النتائج ، فمثلا نجد ان مقارنه الاداء الفعلى بالمعايير يولد المعلومات ،وبدون المعلومات نجدا ان المديرين لا يستطيعون تقييم الموقف بدقة او اتخاذ التصرف المناسب والاخذ بنظم الرقابة الجديدة بحيث يتاح للادارة معلومات جديدة .

## ثانيا : استخدام المعلومات فى اتخاذ القرارات الادارية :

تتمثل اهم الوظائف التى تقدمها المعلومات للادارة فيما يلى :

١- وصف المواقف والاحداث المختلفة والمؤثرة على الادارة والتى تمثل المناخ الذى يتم فى اطاره العمل الادراى .
٢- تحليل المواقف والاحداث السابقة وتفسيرها للوصول الى العوامل والمتغيرات الاساسية المحددة لها ، وكذلك الى العلاقات التى تربط العوامل وتحركها.
٣- معاونة الادارة فى اتخاذ القرارات من خلال توفير اسس المقارنه والمفاضلة بين الحلول والاجراءات البديلة لاختيار افضلها جميعا .
٤- توفير المعلومات عن الاحداث والظواهر المستقبلية ( التنبؤات ) الامر الذى يمكن الادارة من الاعداد لها والتخطيط لمواجهتها .
٥- تقييم السياسات والقرارات الادارية لبيان مدى فاعليتها وكفاءتها فى تحقيق الاهداف المقررة .

## الوظائف التى تؤديها نظم المعلومات الادارية :

تؤدى نظم المعلومات الادارية الوظائف الاتية :

١- تحديد الاحتياجات من المعلومات .
٢- تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة .
٣- معالجة البيانات واعداد المعلومات للعرض والاستخدام .
٤- ارسال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات والى المستويات الادارية المختلفة .
٥- حفظ وتسجيل المعلومات .

٦- تحديد المعلومات المطلوبة ، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على نحو مستمر .

## نظم المعلومات وطرق الحصول عليها :

أ- تحويل البيانات الى معلومات :

البيانات هى عبارة عن الحقائق والافكار والمفاهيم التى تجمع وتخزن فى شكل خام ،وتتضمن بيانات المنظمة كل شئ بدءا من ارقام المبيعات الى اسماء العملاء ... الخ والبيانات ذاتها لا تقدم معنى كبير او تامل ما ، ولكى يكون لها معنى فانها يجب ان تتحول الى صورة او شكل يوصل المعرفة او النتائج .

والمعلومات بذلك هى نتيجة تبويب او ايجاد ارتباط او تلخيص البيانات الخام لخلق المعرفة فالبيانات تقدم الحقائق ولكن تحليل هذه الحقائق هو الذى يعطى المديرين المعلومات التى تؤدى الى اتخاذ قرارات افضل .

ب- خطوات اقامة نظام متكامل المعلومات :

تتمثل اهم خطوات اقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلى :

- تحديد اهداف النظام تحديدا واضحا دقيقا .
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات فى المنظمة .
- تحديد انواع المعلومات التى يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة فى الخطوة السابقة .
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة .
- تحديد وسائل تجميع المعلومات من المصادر المختلفة .
- تحديد اساليب عرض المعلومات ، ودورية ارسالها الى مراكز اتخاذ القرارات فى المنظمة .
- تحديد اساليب تقييم المعلومات المجمعة ، واسس تعديلها ، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر .

جـ- النظم الفرعية للبيانات :

يتكون نظام المعلومات الكلى فى المنظمة من مجموعات من النظم الفرعية التى تعمل على توفير البيانات فى مجالات مختلفة ، ومن هذه النظم :

١- نظام معلومات الانتاج ( العمليات ) :

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادى للسلع او الانتاج من السلع والخدمات وتغطى هذه البيانات انشطة معينة مثل : تخطيط ومراقبة الانتاج ، رقابة وادارة المخزون السلعى ، والشراء والتوزيع والنقل ...... الخ . هذا ويعتبر نظام معلومات الانتاج فى منظمة صناعية من اهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية ذلك لان تاثيرة جوهرى على المنظمة ككل ، فتوفير المعلومات اللازمة للانتاج يقدم فرصا كبيرة للتنمية ، وتوفير التكاليف ، وزيادة الكفاءة التشغيلية مما قد يحقق نتائج ملموسة للمنظمة ككل.

٢-نظام المعلومات المالية :

قد يسميه البعض النظام المالى او النظام المحاسبى ويعتبر اهم مصدر كمى للبيانات فى المنظمات المختلفة ويعتبر اقدم نظم المعلومات واكثرها تطورا ويوفر قدرا كبيرا من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الادارية ، كما يوفر قدرا كبيرا من معلومات التكاليف التى تستخدم فى اتخاذ القراوات . هذا ويحقق نظام المعلومات المالية المهام الاتية :-

- التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التى تنتج عن نظم المعلومات المختلفة .
- التنبؤ بالخطوات التى ينبغى القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة .
- التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة .
- اختيار نظام المعلومات الذى يحقق اقصى عائد صافى متوقع وذلك بعد الاخذ فى الاعتبار التكاليف المتوقعة للحصول على البيانات .

٣- نظام المعلومات التسويقية :

يؤدى نظام المعلومات التسويقية الى انجاز العديد من المجالات الاساسية للوظيفة التسويقية وهى :

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات .
- بحوث التسويق خاصة بحوث السوق .
- الاعلان .
- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لادارة الوظيفة التسويقية مثل تقارير البيع وتقارير تكلفة التوزيع.

٤- نظام معلومات القوى العاملة :

تتعلق بالمعلومات عن العاملين بالمنظمة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة ، وللاحلال والتدريب ولمكافاة القوى العاملة .

## طرق الحصول على المعلومات :.

من الطرق التى يمكن ان يلجا اليها المدير الحصول على المعلومات ما يلى :

١- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود ( Indirect Viewing )

تشير هذه الطريقة الى الموقف الذى يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقا مثل المعلومات المنشورة فى الصحف او المجلات وتعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطرق اقل المعلومات تكلفة .

٢- الحصول على المعلومات بشكل مشروط ( Conditioned Viewing )

ونعنى بهذه الطريقة ان يكون للمدير هدف ما فى استقبال المعلومات وادارتها وتحليلها لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة او قيام المدير بزيارة لفروع المنظمات المنافسة .

٣- البحث غير الرسمى ( Informal Search )

ونعنى بهذه الطريقة الجهود غير المنظمة او غير المخططة التى يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل : الاتصالات التلفونية او اللقاء بمجموعة من الافراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية .

٤- البحث الرسمى ( Formal Search )

ويعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لاغراض معينة مثل بحوث التسويق والانتاج ، والبحوث التى تتعرض للمشاكل المالية .. الخ وعادة تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهودا تخطيطية مسبقة وتتمثل اهم طرق البحث الرسمى فيما يلى :

أ- وسيلة المقابلة الشخصية : من اهم الطرق للحصول على المعلومات حيث هناك بيانات لا يمكن الحصول عليها الا بالمقابلة الشخصية وجها لوجه ، وتساعد هذه الوسيلة على ملاحظة سلوك الافراد والجماعات والتعرف على ارائهم ومعتقداتهم .

ب- وسيلة الاستبيان : وهى عبارة عن جمع البيانات عن طريق استمارة يتم ملئها من قبل المستجوب .

جـ- الملاحظة : تشمل استخدام ملاحظين لتسجيل الحدث اثناء وقوعه مثل ملاحظة حركة المرور لاحصائها .

د- التقارير : تقوم هذه الطريقة على اساس الملاحظات او الاحاديث غير الرسمية وقد تكوم هذه التقارير قاصرة ومتحيزة ولكنها فى احوال اخرى قد تكون مفيدة للغاية.

هـ- نتائج التجارب ( Results Of Experiments )

وهذه التجارب ذات اهمية خاصة لمهندسى الانتاج وللمهندسين الزراعيين وكذا للعلماء التطبيقيين الاخرين اكثر منها لرجال الاعمال .

**استخدام الكمبيوتر فى ادارة وتنمية مورد المعرفة والمعلومات :**

من الموارد التى يمكن ان يستخدم الكمبيوتر فى تنميتها مورد ( المعرفة والمعلومات )

وهو من الموارد البشرية الهامة ، فالكمبيوتر يمكن ان يمد ربة الاسرة بمعلومات عن " خدمات التخفيضات فى الاسواق ، حركة السوق واماكن الشراء ، والنشرات الجوية وتنبؤات باحوال الطقس ، الاخبار الدولية ، اخبار الرياضة ، اخبار البورصة ، جداول رحلات الخطوات الجوية ، انباء ترشيد الطاقة ... الخ " وتعتبر شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ) الان ثورة فى عالم الاتصالات توفر الكثير من المعلومات لافراد الاسرة عن اشياء كثيرة تهم الاسرة وافرادها .

ويفيد الكمبيوتر كافة المديرين على مستوى المؤسسات المختلفة لامدادهم بالمعلومات الهامه التى تساعدهم فى الادارة الناجحة للموارد البشرية والتكنولوجيا والمالية حيث تعتمد جميع وظائف الادارة على المعلومات والاستخدام الفعال لها .

**(٢) مورد الادراك Pergeption**

تعريف :

الادراك هو عملية استقبال للمثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك .

**كيف تتم عملية الادراك :**

تبدا عملية الادراك حين يكتشف الانسان وجود المثير وذلك من خلال إحدى أو بعض الحواس الخمسة Senses يمثل الشعور عملية جزئية من الإدراك حيث تبقى عملية أخرى هامة هى تفسير وتصنيف هذه المشاعر بطريقة لها معنى . وتتوقف هذه العملية

الأخيرة على انواع المعلومات والمعانى المختزنة فى ذاكرة الانسان والتى يعتمد عليها كاسلس لتحليل وتصنيف المشاعر الجديدة . بمعنى أكثر تحديداً فان عملية الإدراك المتكاملـــة تتــم كآلاتى :

١- يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية .

٢- يختزن الانسان فى ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكـــة لأشياء سبق له استشعارها .

٣- يقارن الانسان بين ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعانى المختزنـــة فى ذاكرته . ومن ثم يستطيع إكتشاف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة .

## الشعور Sensation :

تبدا عملية الادراك عادة حين يصل إلى أدوات الإستقبال الحسية Sensory Receptors إشارات من مثيرات خارجية Stimulus Inputs ومن ثم تتولى ادوات الاستقبال الحسية نقـــل هذه المثيرات الى المخ فى صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الاحساس أو الشعور بـالضوء ، الصوت ، والرائحة ، واللمس ، والمذاق . ويلعب النظام العصبى المركزى فى الانسـان دورا اساسيا فى عملية تحويل المعلومات عن المثيرات الى المخ . ويحدث هـــذا بالنســبة للضـــوء والأبصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال الإذن وهكذا بالنســبة لانـــواع المثيرات الأخرى التى تتصل كلا منها لاحد ادوات الاستقبال الحسية الخاصة . كذلك هناك ادوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثـــير الداخليـــة ومنـــها الاحساس بالألم والضغوط الجسمانية الداخلية .

## عملية التكيف والتغير فى الادراك :

ان استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما ينتج عنـــه انخفـاض الاحساس او الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه التكيـــف ويطلـــق علـــى درجـــة الاحساس التى يصل اليها الانسان فى تلك الحالة مستوى التكيف Adaptation Level وهـــى تمثل معيارا يستند إليه فى قياس المثيرات الأخرى ويختلف مســـتوى التكيـــف بـــاختلاف الظروف المحيطة . مثال ذلك : أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجا فى حجرة مظلمة عمـــا

لو كان تحت ظروف ضوء الشمس الساطعة إذ أنه فى هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تميـيز ضوء المصباح.

## تحويل المشاعر الى معان :

تتاثر عملية تحويل المشاعر الى معان بعوامل مختلفة منها :

١- البيئة المادية والاجتماعية للفرد .

٢- التركيب الفسيولوجى للإنسان .

٣- الرغبات والحاجات التى يشعر بها الفرد .

٤- تجارب الفرد وخبراته الماضية .

فالبيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الفرد تساعد على تحويل الأشياء والأشخاص الذين يدركهما وكيفية تفكيره فيهما . فلا شك أن الفرد المقيم فى بيئة صحراوية يختلف فى تفسيره للأمور عن الشخص المقيم فى مدينة كبيرة . بنفس المنطق نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات إجتماعية مختلفة يميلون إلى الإختلاف فى مدركاتهم ووجهات نظرهم . فقد يختلف أعضاء الأسرة الواحدة فى مستويات التعليم والثقافة والعمر والجنس ، والمركز داخل العائلة . وبالتالى نجدهم يتباينون فى أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حيث تسهم تلك الإختلافات السابقة فى جعل كل منهم يحيط نفسه بعالم مختلف تماما عن الاخرين . ومن ناحية أخرى فإن ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى . فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيداً وأقل تكاملا عن الشخص المرتفع الذكاء كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى الى تحقيقها وتلك الحاجات تسهم فى تحديد إدراكة للأمور والاشخاص وبالتالى تؤثر فى سلوكه . أن الفرد يميل الى إدراك الأمور والاشخاص بطريقة تتفق مع حاجاته . واخير فان الادراك واساليب التفكير تتاثر بخبرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنه فى ذاكرته . وعلى الرغم من الاختلافات الواضحة فى مدركات الأفراد المختلفة ألا أن هناك بعض الاسس العامة والمشتركة فيما يدركون فالأفراد جميعا لديهم نفس الجهاز العصبي كما أن كثيرا من الناس يشتركون فى الحاجات والرغبات التى يشعرون بها . كما أن الأفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمواقف . وعلى هذا نرى ان العالم الادراكى للأفراد من ثقافة معينة يميل الى التشابة . وفى مجال

دراسة العالم الادراكي للافراد المختلفين تعترضنا دائماً صعوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد عن وجهة نظره هو وليس كما يتصورها الباحث . أي أن الهدف هو التعرف على الكيفية التى يتصور بها الفرد العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

## الفروض الاساسية لتفسير عملية الادراك :

لقد تطورت دراسة الادراك والتفكير تطورا سريعا فى السنوات الأخيرة تجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد على تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانسانى وأهمها :

١- ينظم الفرد مدركاته بطريقة اختيارية Selective .

٢- يميل الفرد الى تنظيم مدركاته فى مجموعات متناسقة .

٣- أن صفات أو خصائص أي جزء مما يدركة الفرد إنما تتحدد بخصائص مجموعة المدركات التى تضم هذا الجزء .

٤- إن التغير فى المدركات والأفكار ينشأ بسبب التغير فى المعلومات التى يحصل عليها الفرد والتغير فى حاجاته .

٥- التغير فى المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية .

٦- يتأثر تغيير المدركات بصفات الفرد الشخصية .

بالاضافة الى الموارد البشرية السابقة هناك كثير من الموارد البشرية العقلية والتى منها ما يلى

# (٣) مورد الذكاء

### ماهية الذكاء:

ذكر بعض العلماء أن تعاريف الذكاء تنقسم الى ثلاثة أقسام :

القسم الاول : يؤكد على الأساس العضوى للذكاء إذ ينظر الى الذكاء على أنه قدره عضوية لها أساس فى التكوين الجسمانى أو هو طاقة عضوية تعزى إلى التكوين العضوى للفرد وهم بذلك يؤكدون على العوامل الوراثية ولا يعنى هذا إن الذكاء لا يتاثر بالبيئة اذ يتأثر بها.

القسم الثانى : يؤكد على الناحية الاجتماعية فى الذكاء ، فالذكاء عوامل ناتجة عن التفاعل الاجتماعى مثل معرفة اللغة السائدة فى الثقافة والارقام المستعملة فيها والمفاهيم المختلفة ... الخ

القسم الثالث : أصحاب هذا القسم يحكمون على الذكاء من مظاهر السلوك الذى يتبين فى نوع معين من الإختبارات .فهم يتمسكون بالتعاريف النفسية السلوكية فى هذا القسم من التعاريف

تعريف بنجهاوس للذكاء : هو نشاط فعال يعمل على التكامل وفهم العناصر المختلفة فى شكل موحد فى كل له معنى .

ويعرفة شترن بأنه : القدرة العامة للفرد على ملاءمة تفكيره شعوريا للمواقف الجديدة وظروف الحياة . ومن التعاريف الحديثة للذكاء :

تعريف بورتج : الذكاء هو ما تقيسه إختبارات الذكاء .

تعريف ستودارد : الذكاء هو القدرة على القيام بأوجه من النشاط تتميز بما ياتى: " الصعوبة – التعقد – التجريد - الاقتصاد - الاندفاع نحو هدف – القيمة الاجتماعية – ظهور الابتكارات " والإحتفاظ بهذة الاوجه من النشاط تحت ظروف تتطلب تركيز الجهد ومقاومة العوامل الانفعالية .

## أهمية تعريف الذكاء :

لان التعاريف التى يضعها العلماء للذكاء ترشدهم إلى نوع من الاسئلة التى يمكن أن يضمنوها فى اختباراتهم عن الذكاء وحيث أن تعاريف العلماء للذكاء متشابهة سنلاحظ أن اختبارتهم عن الذكاء ايضا متشابهة .

## طبيعة الذكاء وتكوينه :

لقد حاول جماعة من العلماء معرفة طبيعة الذكاء وتكوينه عن طريق ما يسمى بالتحليل العاملى Factor Analysis . فاختبارات الذكاء كلها تعطينا درجة لذكاء الفرد والاختبار الواحد يتكون من عدة اختبارات متنوعة والدرجة النهائية هى حصيلة مجموع درجات الفرد على الاختبارات المختلفة فى الاختبار الواحد فإذا حاولنا إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجات على الاختبارات الجزئية بعضها بعضا فهناك احتمالات ثلاثية للنتائج التى قد نحصل عليها . ولان جميع هذه الاحتمالات ممكنه . وقد ادى توصل العلماء الى واحد منها او الاخر الى تعصبه لما وصل اليه ، مما ادى الى وجود نظريات ثلاثة عن طبيعة الذكاء :

**١- نظرية العوامل المتعددة " نظرية ثورنديك " :**

ترى هذه النظرية ان الذكاء يتكون من عدد كبير من العناصر او العوامل المنفصلة وكل عامل منها عبارة عن عنصر دقيق يدل على قدرة من القدرات وتبعا لهذه النظرية فان اى عملية تتضمن عادة عددا من هذه العناصر الدقيقة التى تعمل سويا كما ان اى عملية عقلية اخرى قد تتضمن ايضا مجموعة من هذه العناصر .

**٢- نظرية العاملين ( نظرية سبيرمان ) :**

هذه النظرية تعارض نظرية ثورنديك عن طبيعة الذكاء وتبعاً لهذه النظرية عن طبيعة الذكاء فان اى نشاط يعتمد أولا وأخيرا على عامل واحد يدخل فى كل العمليات العقلية ويرمز لهذا العامل بالحرف (G) وهو يوجد لدى كل فرد ولكن بدرجات مختلفة لأن الناس يختلفون فى قدراتهم العقلية وقد أشار سبيرمان أن لكل عملية عقلية عامل آخر خاص بها يرمز له بالرمز (S)وهناك عامل ثالث وهو العامل الجمعى أو العامل الطائفي .

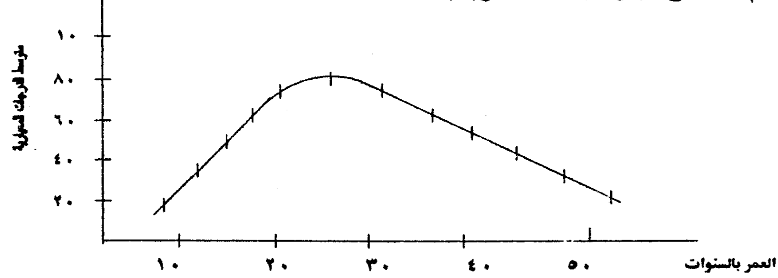
**٣- نظرية العوامل الطائفية أو العوامل الأولية " نظرية ثرستون " :**

تفسر هذه النظرية المعاملات الإرتباطية التى توجد بين العمليات المختلفة على اساس عامل اولى يدخل فى هذه العمليات ولا يدخل فى غيرها . وقد وضع ثرستون مجموعة من الاختبارات التى تقيس هذه العوامل وهى فى نظرة : " العامل العددى - العامل اللغوى - العامل المساحى - العلاقة فى استعمال الكلمات - عامل التعقل - الذاكرة الصماء .

## نمو الذكاء :

تنمو القدرة العقلية (الذكاء) للطفل شأنها شأن قدرته البدنية بتقدمه فى السن وقد بينت الدراسات المختلفة أن نمو القدرة العقلية يكون سريعا فى السنوات الأولى من حياة الفرد ثم يبطؤ نموها عندما يقترب من سن العشرين وتصل إلى الذروة فيما بين سن العشرين والثلاثين ثم تأخذ فى الهبوط بعد ذلك تدريجيا ويكون الهبوط قليلا فى أول الأمر حتى يبلغ الفرد سن الأربعين ثم تزداد شدة الهبوط بعد ذلك حتى يبلغ الفرد سن الخامسة والستين .

ويبين الشكل (٤) التغيرات التى تحدث فى درجات اختبار وكسلر للذكاء بتقدم السن حينما طبق هذا الاختبار فى دراسة مستعرضه على مجموعات كبيرة من الأفراد من فئات السن المختلفة. وتبين هذه النتائج أن متوسط أداء الفرد فى اختبار وكسلر للذكاء يزداد فى السنوات الأولى من العمر حتى يبلغ أقصاه قبل سن الثلاثين ثم يأخذ فى الهبوط بعد ذلك تدريجيا .




شكل (٤) : التغيرات التى تحدث فى درجات اختبار وكسلر للذكاء بتقدم السن

- **تفسير الوراثيين والبيئيين للفروق فى نسب الذكاء :**

تشير الدراسات إلى اختلاف كل من العوامل الوراثية والبيئية على اختلاف نسبة الذكاء ويترتب على هذا أن يكون هناك تباين فى التفسيرات وفقا لنزعة أو اتجاه القائم بعملية التفسير فالوراثيون يميلون إلى الحد من دور عوامل البيئة وتأثيرها على السلوك على الجانب الآخر يميل البيئيون إلى الحد من دور العوامل الوراثية.

والخلاصة أن نتائج الدراسات السابقة قد بينت أن كلا من الوراثة والبيئة يؤثر على الذكاء وأنه من المستحيل أن نفصل بين أثر كل منهما على الذكاء وعلى ذلك فإن العلماء لا يسألون الآن هل الذكاء موروث أم مكتسب ؟ إذ أن كلا من الوراثة والبيئة يتفاعلان معا فى جميع أنواع السلوك الإنسانى بما فيها من الذكاء ، ولكن السؤال هو أيهما يقوم بالدور الأكبر فى تحديد الذكاء ، الوراثة أم البيئة؟ والإجابة على هذا السؤال ليست بالأمر السهل بل إنها فى غاية الصعوبة والتعقيد وكل ما يستطيعه علماء النفس فى هذا الصدد هو إجراء المقارنات بين المتغيرات التى تحدث فى نسب الذكاء فى بعض الظروف الخاصة كما يحدث مثلا فى الدراسات على التوائم المتماثلة الذين يربون معا أو يربون منفصلين ، أو تأثير بعض البيئات الخاصة على نسب الذكاء .

ولذا فإن كل ما نستطيع أن نصل إليه من معلوماتنا الحالية هو أن الوراثة تمد الفرد بإمكانيات معينة تحدد إلى حد كبير طبيعة الخصائص التكوينية والقدرات العقلية العامة ( الذكاء ) للفرد وأن البيئة تتفاعل مع هذه الإمكانات الوراثية لتنميتها وللوصول إلى مستوى معين ، وأن تأثير العوامل البيئية يختلف اختلافا كبيرا تبعا لقلة أو كثرة المؤثرات البيئية التى تتفاعل مع الإمكانات الوراثية .

- **الفروق الجنسية فى الذكاء :**

أجرى علماء النفس كثيرا من الدراسات لمعرفة الفروق فى الذكاء بين البنين والبنات وبينت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق جنسية واضحة فى الذكاء العام كما تقيسه اختبارات الذكاء التى تعطى الفرد درجة كلية على أدائه فى الاختبار تحدد نسبة ذكائه ولكن حينما استخدمت حديثا اختبارات الذكاء التى تقيس القدرات العقلية الخاصة لمؤلفه على أساس القدرات العقلية الأولية لثرستون ، فقد ظهرت نتائج مختلفة تؤيد وجود فروق جنسية واضحة فى بعض القدرات العقلية الخاصة مثل تفوق البنات فى الذاكرة والاستدلال والطلاقة اللفظية وأظهر الأولاد تفوقا فى إدراك العلاقات المكانية وفهم الألفاظ ولم تظهر فروق بين البنين والبنات فى القدرة العددية.

- **الذكاء والنجاح المدرسى :**

هناك علاقة موجبة واضحة بين نسبة الذكاء وبين النجاح فى الدراسة غير أن هذه العلاقة ليست تامة فهناك بعض الحالات لطلبة حاصلين على نسب ذكاء عالية ولكنهم يؤدون أعمالهم المدرسية بنجاح .

فالنجاح المدرسى لا يعتمد على الذكاء فقط وإنما يعتمد على القدرات الخاصة وعلى بعض سمات الشخصية مثل المثابرة وشدة الدافع لنجاز والثقة بالنفس ومستوى الطموح والميول . وهناك عدة صعوبات تواجه الباحثين فى موضوع التنبؤ بالنجاح المدرسى استنادا إلى درجة الذكاء .

أولا : أن القدرة التنبئية للنجاح المدرسى على أساس اختبارات الذكاء تختلف باختلاف المواد الدراسية .

ثانيا : أن التنبؤ بالنجاح المدرسى على أساس اختبارات الذكاء لا يظل صحيحا لفترة زمنية طويلة .

ثالثا : أن درجات الاختبارات المدرسية التى تستخدم فى هذه الدراسات لقياس قدرة اختبارات الذكاء على التنبؤ بالنجاح المدرسى هى ذاتها موضع شك كطريقة دقيقة لقياس نجاح الطالب فى الدراسة .

- **الذكاء والنجاح المهنى :**

بينت كثير من الدراسات وجود علاقة بين مستوى الذكاء وبين النجاح المهنى حيث أن النسبة المئوية للعمال الذين حصلوا على تقدير " ممتاز " تزداد بصفة مطردة كلما زادت نسبة الذكاء ، وكذلك النسبة المئوية للعمال الذين اعتبروا مشكلة تزداد بصفة مطردة كلما قلت نسبة الذكاء .

فى حين بينت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين الذكاء وبين النجاح المهنى للأعمال الروتينية فقد وجد مثلا أن الأشخاص الأذكياء لا ينجحون فى الأعمال التكرارية البسيطة التى لا يجدون فيها تحديا حقيقيا لمستوى ذكائهم ولذلك فهى لا تثير اهتمامهم ولا تحظى برضاهم .

## (٤) مورد التفكير

**تعريف :**

**التفكير فى علم النفس له معنيان ، معنى عام واسع ومعنى خاص ضيق فالتفكير بمعناه العام هو كل نشاط عقلى وأدواته الرموز أي يستعيض على الأشـــياء والأشـــخاص والمواقـــف والأحداث برموزها بدلا من معالجتها معالجة فعلية واقعية . ويقصد بالرمز كل ما ينوب عن الشئ أو يشير أليه أو يعبر عنه أو يحل محله فى غيابه . والرموز التى يستخدمها التفكير لهـــا أدوات مختلفة شتى منها الصورة الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقـــام ومنـــها الذكريـــات والإشارات والتعبيرات والايماءات ... الخ بهذا المعنى العام يشتمل التفكير جميع العمليـــات العقلية من ابسطها الى اكثرها تعقيدا . إما التفكير بمعناه الخاص : فيقتصر علـــى حـــل المشكلات حلا ذهنيا اى عن طريق الرموز . هو حل المشكلات بالذهن لا بالفعل وهذا هـــو ما يعرف بالتفكير الاستدلالى او الاستدلال .**

**ادوات التفكير :**

لا يمكن التفكير دون استرجاع ما تعلمناه من قبل فالاسترجاع شـــرط ضـــرورى للتفكير غير ان التفكير يتضمن اكثر من مجرد الاسترجاع ان كان يستهدف حل مشـكلة أو إبتكار شئ جديد . وقد دل الاستبطان التجريبى على اننا نستطيع ان نســـترجع المـــاضى بطرق مختلفة منها:

١- الصورة الذهنية : هو التصور الذى يعنى استرجاع الماضى فى شكل صورة ذهنية من غير تعديل فيها أو تبديل أو التخيل الذى يعنى تكوين صور وأشياء مـــن الخـــبرات الإدراكية السابقة وتشمل الصور الحسية أو اللفظية .

٢- عن طريق الكلام الباطن واللغة الصامتة أي عن طريق نشاط حركى دقيق غير ظاهر لاعضاء النطق وهى الحنجرة واللسان والشفتان . وتبدو هذه اللغة الصامته حـــين يتحدث الانسان إلى نفسه وهو يفكر فكثيرا لا دائما ما يكون التفكـــير حديثـــا أو حوار بين المرء ونفسه يكلم المرء فيه نفسه ويصدر أوامر لنفسه وينتقد نفســـه أو يزجى لنفسه النصح .

٣- عن طريق التصور العقلى لمعان وأفكار غير مصوغة فى ألفـــاظ كمـــا فى التفكـــير الرياضى والفلسفى . وقد دلت التجارب الاستبطانية على هذا النوع لاســـترجاع

الماضى ويعتبر ظهور الصور أو الكلام الباطن فى مثل هذا النوع قد يعوق التفكـــير ويعطله عن السير فى مجراه المتدفق .

## مستويات التفكير :

المستوى الحسي : يتعذر التفكير أو يستحيل أحيانا أن لم يعتمد علـــى موضوعـــات واشياء ماثلة أمام حواس الفرد ومؤثرة فيها ،كما هو الحال عند الطفل الصغير والحيـــوان ، فقدرة كل منهما على التفكير فى الاشياء فى غيبتها محدودة جدا . فـــالطفل أن اعترضتـــه مشكلة لجأ فى حلها إلى طريقة المحاولات والأخطاء الحسية الحركية لان هذه الطريقة تقـــوم عى المعالجة الفعلية لا الذهنية للموقف ، وتستهدى بما يزودة الادراك المباشر لخصائصـــــه .

والتفكير فى مستوى الادراك الحسى يدور حول اشياء ومعان حسية اكثر منه على صفـــات ومعان مجردة فهو تفكير يوجهه الادراك الحسي .

المستوى التصورى : فيه يستعين التفكير بالصور الحسية المختلفة والتفكير بالصور اكـــثر شيوعا عند الأطفال منه عند الكبار من حيث مقداره ووضوح الصور حتى يمكن القول بـلن تفكير الطفل يكاد يقع كله فى هذا المستوى بالإضافة الى المستوى العيانى الحسي .

التفكير المجرد : هو التفكير الذى يعتمد على معانى الاشياء وما يقابلها من الفاظ وأرقام لا على ذواتها المادية المجسمة أو صورها الذهنية و هو التفكير الذى يرتفـــــع عـــن مســـتوى الجزئيات العينية الملموسة والأشياء الخاصة الى مستوى المعانى والقواعد والمبادئ العامـــه ... كالتفكير فى معني المسئولية أو الديمقراطية وكالتفكير الرياضي والفلســـــفي . ويلاحـــظ ان التفكير المجرد لا يستعين ويسترشد بالمعانى وهى فرادى فقط بل يستعين بها كذلـــــك وقـــد ائتلفت فى مجموعات مختلفة . فمثلا : اذا تعلمنا النظرية الهندسية التى تنص على ان مجموعـــة زوايا المثلث يساوى زاويتين قائمتين وهذه العبارة تجمع عدة معان جمعا يبين ما بين بعضـــــه وبعض من علاقات أصبحت اداة نافعة لحل كثير من المسائل الهندسية . كذلك الحال فيمـــا نتعلمه من قواعد الحساب وقواعد النحو وقواعد اداب السلوك وقواعد لعبة معينة وقواعـــد السير فى الطريق ... فما هذه القواعد كلها الا مجموعات من المعانى نستهدى بها فى تفكيرنا واعمالنا .

## (٥) مورد الاستدلال

**تعريف الاستدلال :**

الاستدلال هو ضرب من ضروب التفكير يستهدف حل مشكلة أو اتخاذ قرار حـلا ذهنيا اى عن طريق الرموز والخبرات السابقة . هو عملية تفكير لكنها تتضمن الوصـول الى نتيجة من مقدمات معلومه . والاستدلال يقتضى تدخل العمليات العقلية العليا كـالتذكر والتخيل والحكم والفهم والاستبصار والتجريد والتعميم والتخطيط والاستنتاج والتمـييز والتعليل والنقد ... كما انه وثيق الصلة بالذكاء .

**مزايا الاستدلال :**

الاستدلال من حيث طريقته هو سلوك يستخدم الرموز قد وفر على الانسان كثـيرا من الوقت والجهد وعصمه من كثير من الأخطار . فبالاستدلال يستطيع الإنسان حل كثـير من مشاكله فى ذهنه وهو راقد فى فراشة دون ان يكلف نفسه معالجته فى العـالم الخـارجى الواقعى واختيارها فعليا .

**خطوات الاستدلال وشروطة :**

لو تتبعنا حركة العقل وهو بعملية استدلال نموذجية الفيناه يمـر فى الخطـوات او المراحل الاتية :

١- الشعور بوجود مشكلة : اى الشعور بضرورة التصرف والا لم يكن هناك دافـع الى حلها .

٢- تحديد أبعاد المشكلة اى تحليلها الى عناصر وتقدير قيمة كل عنصر وجمع البيانـات والمعلومات واسترجاع الذكريات المختلفة ثم محاولة التأليف بين كل ذلك والنظـر فيما ينطوى عليه هذا التاليف من معنى .

٣- فرض الفروض او استشفاف الاحتمالات المختلفة او اقتراح حلول مؤقته . وهـذه الخطوة من اهم الخطوات فى الاستدلال الإنسانى .

٤- مناقشة الحلول او غربلة الفروض او تجربة الاحتمالات المختلفة ومناقشتها واحـد واحدا لاختيار صحة كل منها وقيمته المنطقية والعلمية بما يؤدى إلى استبعاد بعضـها والتمسك بالبعض الآخر .

٥- التحقق من صحة الرأي الأخير أو الحل النـهائي وذلـك بالاسـتمرار فى جمـع الملاحظات والبيانات ، أو التنبؤ بما يمكن أن يترتب على هذا الفرض من نتائج فـلذا

أيدت الملاحظات والواقع هذا التنبؤ كان الفرض صحيحا وإلا وجب استبعاده الى غيره .

٦- التعميم : هو تطبيق الحل على الحالات المماثلة ، هذه الخطوة هى المحك الحقيقى للفهم . هذه هى الخطوات التى ينبغى ان نتبعها فى عملية الاستدلال والتى لا يتم الحل الصحيح الا بها .

## عوائق الاستدلال السليم :

قلة قليلة من الناس هم الذين يستدلون استدلالا سليما فيكون تفكيرهم فى حل المشكلات واتخاذ القرارات موضوعيا لا ذاتيا ، وواقعيا لا خياليا ، منطقيا يخلو من التناقض وهناك عوائق شتى تحول دون الاستدلال السليم وهى :

١- عدم كفاية المعلومات والمقدمات اللازمة لحل المشكلة أو اتخاذ القرار . أو تكون هذه المعلومات والمقدمات لا صلة بينهما وبين الموضوع مما يربك المفكر ويعوق تفكيره اذ يجب توافر معلومات كافيه مع تنظيمها وترتيبها لكى تجدى فى حل المشكلة .

٢- غموض المعانى وابهامها : وهذا من اكبر عوامل سوء الفهم بين الناس وعقبه كئود فى سبيل حل المشكلات واتخاذ القرارات الشخصية والاجتماعية .

٣- عدم مراعاة شروط الاستدلال : فالمشكلة التى لم تحدد عناصرها تحديدا كافيا أو صادقا لا يمكن أن تحل ، والعجز فى تحديد المشكلة لا يرجع فى الغالب الى نقص الخبرة أو الذكاء بقدر ما يرجع إلى ما يغشى الفرد من انفعال حين تعترضه المشكلة ، والانفعال من ألد أعداء التفكير أو بسبب الجمود أو التعجل .

٤- التسرع فى الحكم والتعميم مع مقدمات غير كافية أو ملاحظات عارضة أو غير مأمونه .

٥- التعليل السحرى : وهو إقامة غيبية بين الاشياء وعدم رد الظواهر الطبيعة الى ظواهر من نفس العالم ، والتعليل السحرى شائع بين الاطفال والانسان البدائى .

٦- اعتبار الارتباط سببا : اذا ارتبط حدثان أو وقع احدهما قبل الآخر باطراد فقد يكون الحدث السابق سببا فى اللاحق كارتفاع درجة الحرارة وتمدد الاجسام . او قد يكون هذا الارتباط عرضيا محضا كالارتباط بين زيادة عدد الوفيات فى الصين وارتفاع سعر الكتان فى الهند .

٧- الاذعان لافكار سابقة كالاذعان إلى خرافه سبق ذكرها شخص مقدس منذ قــــديم الأذل .

٨- الميل والهوى : يميل الانسان بفطرته إلى تصديق ما يحب وإلى انكار ما يكره واعتباره باطلا.

٩- ضعف الثقة بالنفس : دلت كثير من الدراسات على أن نجاح الاطفـــــال فى حـــل المشكلات مرهون الى حد كبير بما لديهم من ثقة فى نفوسهم وما يتسمون به مـــــن جرأة وإقدام .

# (٦) مورد التذكر

**التذكر والنسيان :**

**معنى التذكر :** التذكر بمعناه العام هو استحياء ما سبق ان تعلمناه واحتفظنا به فالتذكر يتضمن التعليم والاكتساب ثم الوعى والاحتفاظ .

**أما تعريف النسيان فهو :** يمكن تعريف النسيان بانه " عجز طبيعى ، جزئـــى أو كلـــى ، دائم أو مؤقت عن تذكر ما كسبناه من معلومات ومهارات حركية . فـــهو عجـــز عـــن الاسترجاع أو التعرف أو عمل شئ متى توافرت جميع الظروف التى يحدث فيـــها التذكـــر عادة وهى الحاجة والاهتمام والجهد واكتمال الملابسات ".

**اسباب النسيان :** هناك ثلاث نظريات تعلل النسيان :

**١- نظرية الترك والضمور :**

وهى ترى أن الذكريات والخبرات السابقة تضعف آثارها وتضمر نتيجـــة لعـــدم استعمالها كما تضمر العضلة ان تركت مدة طويلة من الزمن دون استعمال .

**٢- نظرية التداخل والتعطيل :.**

فسر العلماء سهولة نسيان الأحداث التى تحدث بالنهار عن تلك التى تحدث قبـــل النوم بأنها بسبب تداخل أوجه النشاط التى يقوم بها الفرد والتى يتعرض لها بالنهار وتداخـــل هذه الأنشطة يكون مثل تداخل الوان الطيف وبالتالى يطمس بعضها البعض أما التعطيـــل : فيقصد به تداخل التعليم اللاحق فى التعليم السابق بما يؤدى الى نسيان بعض ما تم تعلمـــه . لذا يتعين على الطالب آلا يبادر إلى تحصيل موضوع بعد آخر إلا بعد أن يأخذ فـــترة مـــن الاستجمام الكافى .

**٣- نظرية الكبت :.**

يرى فرويد اننا ننسي - عن طريق الكبت - ما لا نريد تذكرة او ما لا نميـــل اليـــه كمادة دراسية او موعد ارسال خطاب وما هو مصطبغ بصبغة وجدانية منفـــره أو مؤلمـــة خاصة ما يجرح كبرياءنا واحترامنا لانفسنا .

## (٧) مورد الاستعدادات ( بعض القدرات الخاصة )

### تاسعا : بعض القدرات الخاصة (الاستعدادات)

**تعريف الاستعداد او القدرة :** الاستعداد هو حالة تبين قدرة الفرد على تحصيل نوع معين من المعرفة او اكتساب المهارة من ناحية معينة اذا اعطى التدريب المناسب .

١- القدرات السمعية والبصرية : ان سلامة السمع والبصر لها أهمية فى تكيف الفرد مع بيئته وكثيرا ما تعطل عيوب السمع والبصر الطلبة عن التحصيل والنجاح فى الدراسة . كما ان هناك مهن ودراسات تحتاج الى قدرة خاصة فى هاتين الناحيتين مثل عاملة التليفون التى يجب ان تتميز بسلامة السمع .

٢- القدرات الآلية واليدوية : آن الاستعداد اليدوى الآلي يقصد به القدرة على النجاح فى انواع من النشاط تتطلب السرعة والدقة اما فى استغلال حركات الذراعين واليدين والتنسيق بينهما او استغلال حركات اليدين والاصابع . فهناك من الاعمال والحرف ما يتطلب استعمال الذراعين واليدين ، ومنها ما يتطلب استغلال حركات اليدين والاصابع .

٣- القدرة الميكانيكية : أن القدرة الميكانيكية ليست عبارة عن قدرة مفردة ، اذا تتكون عدة قدرات مثل " التصور البصرى للمساحات - سرعة الادراك - المعلومات الميكانيكية - القدر على إدارة الآلات الميكانيكية أو صيانتها وإصلاحها " وهذه القدرة هامة جدا لجميع البلاد الان حاضرها يعتمد منها على الالات فى انتاجه .

٤- القدرة الكتابية : تعتبر هذه القدرة هى العمود الفقرى فى معظم الوظائف وهى تتكون من اعمال روتينية مثل كتابة الخطابات باليد أو على الآلة الكاتبة وهذه العمليات لا تستغنى عن الدقة والسرعة كما انها تتطلب المهارة الآلية آو المهارة اليدوية واجادة اللغة واجادة قواعد الحساب مع توافر مستوى ذكاء معين للنجاح فى الأعمال الكتابية .

٥- القدرات الفنية : لقد اوضحت بعض الدراسات ان هناك سته عوامل تدخل فى القدرة الفنية وهى : المهارة اليدوية – القدرة على بذل النشاط والإستمرار فى العمل - الذكاء الجمالى ويعنى القدرة على إدراك المساحات - الخيال الابتكارى - الحكم الجمالى وهو يعنى القدرة على إدراك الوحدة فى التنظيم ".

## (٨) مورد الابتكار

**مقدمة :**

**يحتل الابتكار أهمية كبيرة بين القدرات العقلية ، فالمجتمع الإنسانى يتطلع إلى كل جديد ومبتكر وبالتالى إلى الأفراد الذين يتميزون بقدرة ابتكارية عالية خاصة وأن الدراسات أظهرت الشك فى قيمة الذكاء كمعبر وحيد عن المستوى الوظيفى للأداء العقلى وذلك بعد أن اتضح أن السلوك الابتكارى يقدم إنجازات من شأنها الارتقاء بالأفراد والمجتمعات ، ويؤكد تورنس (١٩٦٥) ذلك بقوله : "إن عصرنا الحديث يمثل قمة التطور التكنولوجى ذلك التطور الذى يمثل خلاصة العقول المبتكرة" ومن هنا كان لابد من الاهتمام بالابتكار إذا أردنا الازدهار فى مختلف المجالات .**

**وقد ظلت الابتكارية لمعظم عقود هذا الزمن ، ومازالت مجالا حيا لاهتمام المربين وعلماء النفس والأدباء والفنانين والمشتغلين بتاريخ العلم ، ومع ذلك وحتى الآن لم تكن موضوعا أو مجالا للدراسات الجادة من قبل كل من : علماء علم النفس المعرفى ، وعلماء علم النفس التجريبى ، حيث ينظر إليها هؤلاء على أنها الموضوعات الأقل قابلية للبحث .**

**وذلك لعدة أسباب هى :**

الأول : أن موضوع الابتكارية لا ينطوى على القدر الكافى من الدلالات أو المؤشرات العملية ، ربما بسبب اقتصار محاولات البحث فيه على المنحنى الوصفى للعمليات الابتكارية.

الثانى : أنه لا توجد محاولات جادة لدراسة الابتكارية تحت الشروط المعملية المحكمة أو المضبوطة التى تضفى على نتائجها طابعا أكثر عملية .

الثالث : أن المداخل الأخرى التى تناولت الابتكارية اهتمت بنتائج الاستجابة مفترضة أن هذا الناتج كما يتمثل فى الأداء على الاختبارات التى يرى البعض أنها تقيس الابتكارية يعبر بالضرورة عن الإمكانات الابتكارية ، وهو افتراض تكتنفه الكثير من المشكلات النظرية والمنهجية .

**تعريف الابتكار :**

اختلف الباحثون فى تعريفاتهم لمصطلح الابتكار Creativity وبداية نتعرض *للتعريف اللغوى للابتكار* :

يقال ابتكر الشيء يعنى ابتدعه ، أى أنه غير مسبوق ، وكذلك يقال الابتكار "بكر" أو "ابتكر" وتعنى ابتكار المعانى "المعنى المبتكر أو الفن المبتكر" .

وعن التعريفات الأخرى للعلماء :

- يعرف ميد Mead (١٩٦٥) الابتكار على "أنه تلك العمليات التى يقوم بها الفرد والتى تؤدى إلى اختراع بعض الأشياء الجديدة بالنسبة له" ويتفق روجرز "Rogers,1959" مع هذا التعريف فيرى أنه إنتاج جديد يحدث من تفاعل الفرد مع ما يوجد فى بيئته من مواد وأحداث أو أى ظروف أخرى بيئية.
- ويؤكد تيلفورد "Telford, 1972" على أن الابتكار يؤدى إلى إنتاج الجديد والأصيل من الأفكار والحلول لمشكلات الإنسان .
- أما جوهانسون "Johnson, 1955" فيرى أن المحك الحقيقى للابتكارية ليس الإنتاج الذى يعتبره المجتمع جديدا وإنما أن تكون العملية التى تؤدى إليه أصيلة بمعنى أن يسعى المبتكر للوصول إلى حل المشكلات التى تعجز عنها الإجراءات الروتينية .
- أما جوردون "Gordon, 1972" يعرف الابتكار على "أنه القدرة على إنتاج شيء جديد يتصف بالجودة والفائدة الاجتماعية" أى أن جوردون يؤكد على أن يكون مصدر الحكم على الناتج الابتكارى متمثلا فى حداثته ومدى الفائدة الاجتماعية التى تعود على الجماعة التى يظهر بينها ذلك الناتج .
- أما عن الابتكار فى ضوء العمليات التى تؤدى إلى الناتج الابتكارى يذكر تورانس (Tarrance, 1969) أن الابتكار هو تلك العملية التى تتضمن أفكارا أصلية ناتجة عن الإحساس بثغرات أو مشكلات فى مجال ما ، وتقديم بعض الفروض لاختبار تلك الأفكار التى تعالج هذه الثغرات ، واختبار مدى صحتها ، ومن ثم قدرة الفرد على توصيل نتائجه للآخرين .

- أما جيلفورد (Guilford, 1959) من خلال حديثه عن بعض القدرات العقليـة عرف الابتكار على أنه "تنظيم لبعض قدرات الفرد العقلية التى تختلف بـاختلاف مجال الابتكار" .

* ونستطيع القول من العرض السابق لبعض تعريفات الابتكار أن المبـدع فـرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعـة النوعيـة ، ولكنـه يمتلـك بعـض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث ، ولذلك فإن الإبداع ليس شـيئا بعيدا عن متناول الكثيرين فالفرق بيننا وبين هؤلاء العلماء والمفكرين المشـهورين هو أن إبداعاتهم كانت فى مجالات وموضوعات لها الأثر الأكبر فى حياة النـاس ، كما أن هؤلاء العلماء لديهم انتظام أكثر للوظائف والقـدرات والمهـارات الفعليـة المحفزة للابتكار والتجديد .

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن الإبداع هو : "قدرة ذهنية تدفع الفـرد إلـى السعى والبحث عن الجديد" . ( محمد هلال - ١٩٩٦ )

**العمليات العقلية المكونة للابتكار :**

بالنظر إلى تعريف جيلفورد (١٩٥٩) للابتكار نلاحظ أنه ميز بين الابتكـار الكامن والإنتاج الابتكارى ، فالإنتاج بالمعنى الشائع هو ذلك الجانب الـذى يتصـل بالفهم العام للجمهور لأن الشخص المبتكر يأخذ عادة الشكل الظاهر للعمل الابتكارى مثل ( الشعر والرواية والموسيقى والاختراع والتصوير والنظرية العلمية والمـذهب الفلسفى ) أما الابتكار الكامن فيعرفه جيلفورد على أنه بمثابة استعداد يتمثـل فـى مجموعة من العوامل العقلية إذا ما توافرت استطاع الفرد أن ينتج أفكارا جديدة .

ومن هذه العوامل :

١- الطلاقة الفكرية : **Ideational Fluency**

وتعنى القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار فى فترة زمنيـة محددة لمشكلة أو مواقف مثيرة وينصب الاهتمام هنا على كم هذه الأفكار وعددها لا على نوعيتها .

ويعرف البعض الطلاقة " Fluency " على أنها قدرة الفرد على أن يتذكر أكبر عدد ممكن من الأفكار والألفاظ والمعلومات والصور الذهنية فى سهولة .

٢- الطلاقة اللفظية : Verbal Fluency

وتعنى القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات بشـــروط معينـــة خلال فترة زمنية محددة .

٣- المرونة التلقائية : Spontaneous Flexibility

وتعنى القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التى ترتبط بموقف معين خلال فترة زمنية محددة . أو هى قدرة الفرد على إنتـــاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة .

٤-الأصالة : Originality

وتعنى القدرة على إنتاج عدد من الأفكار ( خلال فتـــرة زمنيـــة محـــددة ) ذات ارتباطات غير مباشـــرة بـــالموقف المثيـــر ، أو أن تتصـــف الأفكـــار بالمهـــارة Cleverness أو أن تكون أفكارا نادرة من الوجهة الإحصائية .

أو هى القدرة على التعرف على مواطن الضعف والفجوات فى موقـــف معـــين وبالتالى تستثار لدى الفرد مشكلات لم تكن معروفة .

**مراحل العملية الابتكارية :**

تمر عملية الابتكار فى عدة مراحل هى :

١- مرحلة الإعداد أو التحضير : "Preparation"

فيها تحدد المشكلة وتفحص من جميع نواحيها وتجمع المعلومـــات الأكاديميـــة اللازمة ثم يقوم المبتكر بمحاولات لإيجاد حلول متعددة يستبعد بعضـــها ويســـتبقى البعض الأخر ولكن يصعب الحل وتبقى المشكلة قائمة .

٢- مرحلة الحضانة أو الكمون : "Incubation"

تعتبر هذه الفترة كمونا ، لاينتبه فيها المبتكر إلى المشكلة انتباها جديا ، وقـــد تطول هذه الفترة وفيها يتحرر العقل من الشوائب والمواد التى لا صلة لها بالمشكلة ، وتطفو الفكرة بين آن وآخر على سطح الشعور ، ويشعر المبتكر شعورا غامضـــا بأنه يتقدم نحو غايته ، وفيها تبرز المشكلة التى استحوذت على الذهن حيـــث يـــتم استرجاع الذكريات والأفكار والصور الذهنية التى يتم بها الابتكار.

٣- مرحلة الإشراق ( الإلهام ) : "Illumination"

فيها يثب الحل إلى الذهن ويتضح على حين فجأة ، أى تنبثق "شرارة الابتكار" وهى اللحظة التى تولد فيها الفكرة الجديدة أو الحل الجديد نعته وعن طريقه تتكامل الأجزاء والعناصر فى وحدة فريدة.

٢- مرحلة التحقق أو إعادة النظر : "Verification"

قد يكون الإشراق الخطوة الأخيرة فى التفكير الابتكارى أحيانا غير أنـــه فـــى أغلب الأحيان يتعين على المبتكر أن يختبر الفكرة الجديدة ويعيد النظر فيها ليـــرى هل هى فكرة صحيحة ومفيدة ؟ أم هى تتطلب شيئا من الصقل والتهذيب .

**العناصر السيكولوجية المرتبطة بالابتكار :**

لقد فحص لوثى (Luthe, 1976) نتائج البحوث السابقة له واستخلص منهـــا العناصر السيكولوجية المرتبطة بالابتكار والتى تم تصنيفها إلى فئتين وهما :

**أولا : العناصر الميسرة للابتكار :**

١-التدريب على الأنشطة التى تتطلب استخدام وظائف النصف الأيمن للمخ.
٢-الانفتاح على المثيرات الجديدة والأفكار والاتجاهات والعناصـــر الجديـــدة أى القدرة على الاستقبال .
٣-تنمية القدرات المختلفة لدى الطفل والتى تشمل القدرات الإدراكية والمعرفيـــة واتخاذ القرار .
٤-استخدام الأسلوب الطفولى فى الاعتماد على خبرة العقل المفتوح بطريقة يغلب عليها الطابع الشخصى .
٥-تقبل النكوص إلى ألعاب شبه طفولية وتهيئة الظروف التى تســـاعد علـــى أن يلعب الأطفال لتنمية أفكارهم ومفاهيمهم .
٦-التحرر من التحكم والنقد المستمر .
٧-وجود حاجات تدفع الطفل إلى الابتكار مع توافر سمات واتجاهـــات ابتكاريـــة لديه.
٨-وعى الطفل بذاته وثقته بنفسه مع استقلاله فى أخذ بعض قراراته.

٩-توفير الظروف التى تهيئ للطفل الوعى الحسى والاستجابة الفعالة للألوان والأصوات والأشكال .

١٠-توافر ظروف تهيئ للطفل درجة كافية من الاتزان والاستقلال الانفعالى وحرية التعبير الانفعالى .

**ثانيا : العناصر المعوقة للابتكار :**

١-التركيز على الجانب المجرد من النشاط العقلى مثل الاهتمام بالأنشطة التقليدية.

٢-عقاب الطفل الذى يظهر الحساسية الانفعالية والتخمين الجيد والعودة للألعاب الطفولية .

٣-الالتزام بطريقة الكبار فى التعبير وإجبار الطفل على أن يعمل ما لا يتفق مع ميوله واهتماماته .

٤-مكافأة الطفل على سلوكه الذى يتسم بالطاعة بدون تفكير ومسايرة أفكار الآخرين والاهتمام بها .

٥-الخوف من الصراحة والتلقائية فى التعبير عن الأفكار ، والاهتمام بأفكار الأطفال المفيدة وبأعمالهم السريعة والمثيرة ، والتركيز على الجوانب المادية الواقعية أكثر من الأنشطة الخيالية .

٦-إظهار أفراد الأسرة أو المدرسين لاتجاهات محبطة للابتكار مثل اللوم والرفض والتوبيخ ، عدم الاهتمام ، السخرية ، وسيادة جو تسلطى فى تربية الأطفال .

٧-الاهتمام الشديد بالوقت حتى ولو كان على حساب رغبة الطفل فى الاستمرار فى أداء العمل .

وهناك دراسات أخرى حديثة مثل دراسة محمد عبد الغنى هلال (١٩٩٦) إلا أن *مقومات الإبداع والابتكار* هى :

١- التكرار والاعتياد .

٢- الخوف .

٣- الأحكام المسبقة .

٤- الجمود والكسل .

٥- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة .

## الذكاء والابتكار :

اختلفت الآراء حول مدى العلاقة التى قد تربط بين القدرة على الابتكار فى مجالات العلوم والفنون الذكاء كقدرة عقلية .

فتضيف أبحاث "جيلفورد Guilford" (١٩٧١) وأقرانه الدليل على مدى تعقيد العمليات العقلية للإنسان ، فيرى جيلفورد أن اختبارات الذكاء إنما تقيس قدرا يسيرا فقط من القدرات العقلية فيندر أن تقيس تلك الاختبارات شيئا من التفكير المنطلق الذى يميز العمليات العقلية الابتكارية .

وتوصل "بارون Barron" (١٩٦٩) إلى أن معامل الارتباط بين الذكاء ومجموع أبعاد الابتكار منخفض وقدره حوالى ٠,٠٤ ووجد أنه حينما تزيد نسبة الذكاء عن ١٢٠ لا يكون للذكاء أهمية فى عملية الابتكار.

وكذلك "ماكينون Mackinnon" (١٩٦٢) فقد وجد فى عينة من المهندسين المعماريين المبتكرين معامل ارتباط سالب بين الابتكار والذكاء إلا أنه ليس ذا دلالة إحصائية فقد كان ٠,٠٨ .

أما دراسة "جتزل وجاكسون Getzls & Jackson" (١٩٦٢) عن العلاقة بين الذكاء والابتكار فقد ألقت مزيدا من الضوء على ضرورة وفرة عامل الذكاء بالنسبة للشخصية الابتكارية وأصبح على حد تعبيرهم "الذكاء كقدرة عقلية شرطا ضروريا ولكنه ليس شرطا كافيا" .

وهكذا نرى أن نتائج الدراسات لم تحسم قضية العلاقة بين الذكاء والابتكارية وربما كان السبب فى تعارض هذه الدراسات يعود إلى اختلاف الظروف المحيطة بأفراد العينات كاختلاف الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية أو اختلاف اتجاهات التنشئة الاجتماعية ، أو كما يقول عبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧) إن اختبارات الذكاء التقليدية تخفق فى تمييز المبتكرين الراشدين ذوى القدرات الابتكارية العالية ويرجع ذلك إلى حقيقة هامة وهى أن تلك الاختبارات مشبعة لدرجة كبيرة بأعمال تحتاج إلى المعرفة والذاكرة والتفكير . وكذلك يذكر محمد هلال (١٩٩٦) أن الدرجة المناسبة وليست الفذة من الذكاء مع قدر كبير ومتميز من الصبر والمثابرة يمكن أن يحقق الإبداع .

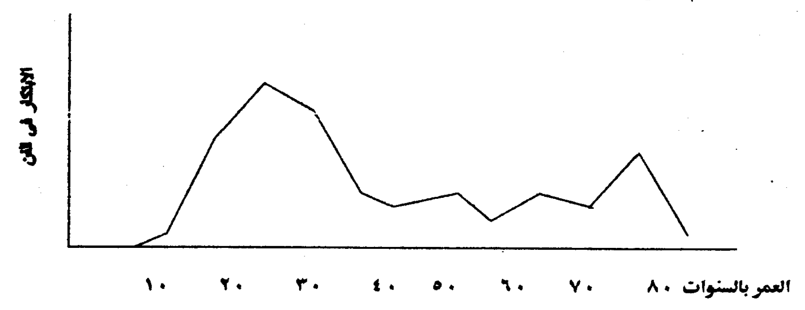
**العمر والابتكار :**

يعتبر العمر متغيرا هاما فى الابتكار ، فلا يمر التفكير الابتكارى بنفس الطريقة فى كل المراحل العمرية .ولذا قد ينظر إلى الإنتاج الابتكارى فى الفن والأدب والعلم على أنه يؤلف الناتج النهائى لتفكير طويل وجاد ، ويفسر ذلك الاعتقاد الشائع بأن الأعمال العظيمة هى من إنتاج الأشخاص الأكبر سنا ولكن ليس الأمر هكذا دائما .

ويذكر ليهمان (١٩٥٣) أن الإنتاجية الأعظم تقع بين العشرينات والثلاثينيات من العمر كما هو مبين فى الشكل (٥) ، ويستمر الإنتاج الابتكارى إلى حوالى سن الثمانين تقريبا.

من الواضح إذن أن الإنسان الذى يتمتع بعقل خلاق ونشاط دءوب ، رغم أنه قد يصل فى سن مبكرة إلى ذروته فى الإنتاج الابتكارى ، وقد يستمر فى ابتكاره حتى السنوات المتأخرة من عمره .

ويذخر تاريخ الاكتشافات العلمية والابتكارات الفنية بأمثلة عديدة عن الابتكار فى مراحل عمرية مختلفة مثال ذلك : "ليوناردو دافينشى" فقد رسم لوحة (العشاء الربانى" وهو فى سن الثالثة والأربعين من عمره ، وفيكتور هوجو" فقد كتب رواية البؤساء وهو فى سن الستين ، كما أن الموهوبين قد يستمرون فى إنتاج روائع ابتكاراتهم حتى فترة عمرية متأخرة.




شكل (٥) : العلاقة بين العمر والابتكار فى الفن

# الفصل الثالث
# الموارد العاطفية

## (١) مورد " الاتجاهات "

تمثل الاتجاهات "Attitudes" احد المفاهيم التى ابتدعها علماء النفس فى محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذى نطلق عليه المخ الانسانى والذى ينتج عنه تلك الاشكال والانماط المتباينة او المتكررة من السلوك .

## ما هية الاتجاهات :

يمكن تعريف الاتجاهات تعريفا جامعا شاملا فى انها " تنظيم متناسق من المفاهيم ، والمعتقدات والعادات ، والدوافع بالنسبة لشئ محدد ". وليس معنى هذا التعريف ان الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة الا ان تكون جزءا من الاتجاهات بل على العكس فان لها وظائفها الاساسية الخاصة ولكنها الى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميولة حيال اشياء بعينها . ويميل البعض الى التمييز بين القيم Values وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك فائدة عملية من هذا التقسيم حيث انها جميعا عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للامور وذلك بالنسبة للانسان او حدث او ظاهرة معينة وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو فى الفرد باستمرار نموه وتطوره.

كما يعرف الاتجاه بانه ميل عام مكتسب ، نسبى فى ثبوته وعاطفى فى اعماقة يؤثر فى الدوافع النوعية ويوجه سلوك الفرد ومن امثلة الاتجاهات حب الاطفال لمغامرات طرازان وميل الفرد الى انواع خاصة من الطعام او عزوفه عن الانواع الاخرى وموقف رجال الدين من الحقوق السياسة للمراة .

**تعريف البورات** الذى يصف الاتجاه بانه " احدى حالات التهيؤ والتأهب العقلى العصبى التى تنظمها الخبرة وما يكاد يثبت الاتجاه حتى يمضى مؤثرا وموجها لاستجابات الفرد للاشياء والمواقف المختلفة فهو إذن ديناميكى عام والتأهب قد يكون موقوتا قريب أو ممتد لامد بعيد فأما القريب فينبع من تفاعل الفرد مع موقفه المحيط به فى لحظتة الراهنة .

فالجائع يقبل على الخبز ثم يدفع ما بقى منه بعيدا عندما يشبع وبذلك ينتهى تاهبـــة عنـــد اشباع رغبته . اما التأهب الطويل الامد فهو ثبوتا واستقرار فالشخص الذى يحب لونا مـــن الوان الطعام لا يرى غضاضة فى التحدث عنه بعد ان يشبع نهمه منه . واتجاه الفـــرد نحـــو صديق عزيز لديه لا يتغير او يتاثر كثيرا بالمضايقات الوقتية العابرة . فالاتجاه بهـــذه المعـــنى تأهب مستقر يمتد به ثبوته لامد طويل .

إذاً فليس كل تأهب اتجاه لكن كل اتجاه ينطوى على تأهب . وبقاء الاتجاة فى حياة الفـرد لا يتعارض منطقيا واستحالة تطوره ذلك بأن الاتجاه يتكون نتيجة لتأثر الفرد بمثيرات مختلفـــة تنبعث من اتصاله بالبيئة المادية والاجتماعية ومعايير الثقافة وهكذا يتغير الاتجاه تبعاً لتغـــير صلته الديناميكية بتلك الاشياء .

إذن فالاتجاهات نسبية ، تتغير بتغير مثيراتها وتثبت حينا لتكتسب مقوماتها واركانها وذاتيتها

## مكونات الاتجاهات :

ان للاتجاه مكونات مختلفة تتحد فيما بينها لتكون الاستجابة النهائية الشاملة التى قد يتخذها الفرد ازاء مثير معين وهذه المكونات هى :

### المكون العاطفى :

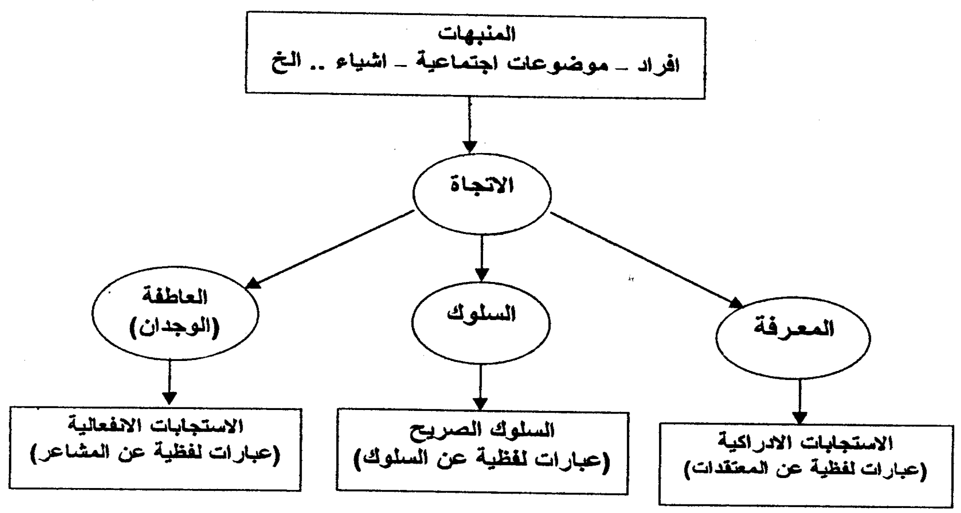
ويتمثل هذا الجانب فى الشعور او الاستجابات الانفعالية التى يتخدها الفـــرد ازاء مثير معين وهذه الاستجابات قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية .

### المكون المعرفى :

وهو يشير الى المعتقدات التى يعتنقها الفرد حول موضوع معـــين وتتضمـــن هـــذه المعتقدات اساسا بعض الاحكام المتعلقة بالمثير .

### المكون السلوكى :

ويمثل هذا الجانب اساليب الفرد السلوكية ازاء مثير سواء كانت ايجابية او ســـلبية وبعبارة اخرى يتضمن نزعات الفرد السلوكية تجاه المثير .




شكل (٦) : النموذج الثلاثي لأبعاد بناء الاتجاهات

## مراحل تكوين الاتجاهات :

الاتجاهات مكتسبة وليست فطرية . والمرحلة الاولى فى تكوينها مرحلة اداركية تنطوى على اتصال الفرد اتصالا مباشرا ببعض عناصر البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية وهكذا قد يتبلور الاتجاه فى نشأته حول اشياء مادية وحول نوع خاص من الافراد كالاخوة والاصدقاء وحول نوع محدد من الجماعات كالاسرة وجماعة النادى وحول بعض القيم الاجتماعية كالبطولة والشرف . **والمرحلة الثانية** بنمو الميل نحو شئ ما فاى طعام قد يرضى الجائع لكن الفرد يميل الى بعض انواع خاصة من الطعام وقد يميل ايضا الى تناول طعامه فى مطعم خاص . وهذا الميل على اختلاف انواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شئ ما عندما يتطور الى اتجاه نفسى **والمرحلة الثالثة** هى الثبوت فى تكوين الاتجاه المتكون لدى الفرد .

## عوامل وشروط تكوين الاتجاهات :

### (١) التكامل

تتكون الاتجاهات عندما تتكامل الخبرات الفردية المتشابهة فى وحدة كلية تتجـه الى تعميم الخبرات وبذلك تصبح هذه الوحدة اطارا ومقياسا تصدر عنه احكامنا واستجاباتنا للمواقف الشبيهة بمواقف تلك الخبرات الماضية . ففشل الطالب فى فهم كتاب ما لمؤلف ما وتكرار هذا الفشل مرات متعددة يسلك بالطالب مسلكا خاصا فينفره من كل كتب هذا المؤلف ويصدر مثل هذا السلوك عن اتجاه معين ينشا من تكامل الخبرات الفردية المتشابهة وقد ينحو هذا الاتجاه بالفرد منحى عاما يبدو فى محاولته اقناع اصدقائه بهجر جميع كتب ذلك المؤلف وهكذا يسلك الاتجاه مسلكا عقليا اجتماعيا مؤثرا فى الاخرين .

### (٢) التمايز :

يؤدى تعميم الخبرات الفردية المتتالية الى تحديد الاتجاه تحديدا واضحا قويا وهذا جدير بأن ينحو بالاتجاه نحو النضج واكتمال النمو فينفصل ويتمايز عن بقية الاتجاهات الاخرى ويكتسب بذلك ذاتية التى تؤكد معالمه .

### (٣) الانفعالات الحادة :

للخبرات الانفعالية الحادة اثر قوى فى تكوين الاتجاهات فعطف الفرد على اى شعوب الارض وحبه له يمثل اتجاها ما وقد ينقلب هذا الاتجاه الى اخر مضاد .

فإعجاب المواطن المصرى بالشعب الالمانى وحبة له ينقلب الى بغض وكره عندما يغتال احد الالمان شقيق ذلك المواطن . فالخبرة الانفعالية الحادة القاسية التى تمر بذلك المواطن تؤدى به الى اتخاذ موقف جديد تجاه كل المانى ، موقف يتميز بالكره والبغض والمقت وهو بذلك يتعارض مع الاتجاة الاول الذى كان يتصف بالحب والاعجاب .

### (٤) التقليد :

التقليد عامل قوى فى تكوين الاتجاهات ، فالطفل يكتسب اغلب اتجاهاته من اسرته التى ينشا فيها فالاسرة هى الجماعة الاولى التى تنشئ وتحدد معايير الطفل الاجتماعية . ذلك لان الطفل يقلد اباه وامه واخواته الكبار ثم هو بعد ذلك يعدل تلك المعايير عند انتسابة للجماعات الوسطى والثانوية وذلك بتقليده لمن هم على شاكلته من جيرانه وزملائه . وتؤكد اكتشافات التحليل النفسى أهمية الاسرة فى تكوين الاتجاهات فالاتجاهات مرآة

تعكس على صفحتها مدى سيطرة الأسرة على طفولة الفرد المبكرة ومدى خضوعة لهـا او ثوراته عليها .

## نمو الاتجاهات :

ثمة عوامل على درجة كبيرة من الاهمية تؤثر فى دعم ونمو الاتجاهات وسنلقى الضوء على اهم هذه العوامل فيما يلى :

### ١ـ تاثير الوالدين :

يعد تاثير الوالدين من اهم الاسباب والعوامل التى تسهم فى تكوين الاتجاهات لـدى الاطفال ونموها إذ أن لاتجاهات الوالدين الخاصة وما يقدمانه من تعزيز لبعـض أسـاليب الطفل السلوكية تأثير عميق على تكوين اتجاهاته ونموها وبصورة عامة كلما تقدم الطفـل فى العمر تناقص هذا التأثير وقلت أهميته .

### ٢ـ تاثير الأقران :

ان اهم تاثير يحل تاثير الوالدين ( كلما تقدم الطفل فى العمر ) يـاتى مـن جـانب الأقران ويبدا هذا التاثير فى وقت جد مبكر ( ربما فيما بين الرابعة والسادسة من العمـر ) وتزداد اهميته كلما تقدم الطفل فى العمر .

### ٣ـ تاثير التعليم :

ويعد التعليم مصدرا هاما اخر يزود الفرد بالمعلومات التى تسهم فى نمـو اتجاهاتـه وتدعيمها وبصورة عامة كلما ازدادت عدد السنوات التى يقضيها الفرد فى التعليم الرسمى كلما بدت اتجاهاته اكثر تحررا.

### ٤ـ تاثير وسائل الاعلام :

قد تساعد وسائل الاعلام فى تكوين الاتجاهات . فعلى سبيل المثال قد تقدم بعـض برامج التليفزيون معلومات هامة تتصل ببعض المسائل السياسية ومع ذلـك لا يحتمـل ان تسهم وسائل الاعلام فى حد ذاتها فى تكوين الاتجاهات وانما هى بالأحرى تدعم الاتجاهـات التى تاثرت فى تكوينها باحد المصادر الرئيسية الاخرى لتكوين الاتجاهات .

### ٥- الفترة الحاسمة فى تكوين الاتجاهات :

ثمة رأى مؤداه ان الفترة الحاسمة لتكوين معظم اتجاهات الفرد تقع بين سن الثانية عشرة والثلاثين ويقال ان الاتجاهات تتبلور فى حوالى الثلاثين ولا يميل لتغير بعد ذلك .

### تغير الاتجاهات :

قد تمت دراسة التغيرات الهامة التى تيسر تغيير الاتجاهات او تعوقه بصورة مستفيضة . ويطلق عليها ( الاقناع ) . وفيما يلي بعض العوامل المؤثرة فى تغيير الاتجاهات :

### (١) مصدر المعلومات :

يعد مصدر المعلومات او الرسالة اوالشخص الذى يضطلع بمهمة الاقناع من اهم العوامل المؤثرة فى تغيير الاتجاهات وثمة عوامل ثلاثة وجد الها بالغة الاهمية هى : مقدار ما يتمتع به المصدر من قابلية للتصديق ، ومبلغ حظه من الجاذبية ، وما يتمتع به من سلطة او نفوذ ويؤدى زيادة تاثير هذه العوامل الى ارتفاع احتمالات تغيير الاتجاه .

### (٢) الرسالة :

تعد صياغة المعلومات التى تتضمنها الرسالة امرا هاما فى تحديد قبولها وبالتالى تؤثر فى مدى فاعليتها فى تغيير الاتجاه . ونظرا لان الرسالة لابد وان تنطوى على قدر من التاثير فى الاخرين ( الإيحاء ) حتى تقبل دون نقد فانه يتعين عليها تجنب اثارة اى احساس بالشك . فعلى سبيل المثال اذا تضمنت الرسالة عبارات تتسم بالتحيز او التسلطية هذا يعرضها للنقد.

ومن بين العوامل الاخرى المؤثرة فى الرسالة : نسق تقديم المعلومات ( اى ان عاملى الاسبقية والحداثة يؤثران فى مدى اهمية الرسالة ) .

### (٣) مستقبل الرسالة :

تؤثر خصائص مستقبل الرسالة ايضا فى احتمالات حدوث تغيير الاتجاه ويتضمن هذا الى اى مدى يمكن اقناع المستقبل وكيف تؤثر الرسالة فى اشباع حاجاته وما يتمتع به من ادراك انتقائى حين يتناول المعلومات التى تتضمنها الرسالة ومقدار المقاومة التى تنمو لديه ازاء ما يتلقاه من معلومات .

## انواع الاتجاهات :

تنقسم الاتجاهات الى عامة ونوعية وبالنسبة للافراد الى جماعية وفردية وبالنسبة لوضوحها الى علانية وسرية وبالنسبة لقوتها الى قوية وضعيفة وبالنسبة لهدفها الى موجبة وسالبة .

### ١- العامة والنوعية :

انكر بعض علماء النفس وجود الاتجاهات العامة التى تنصب على الكليات واقروا وجود الاتجاهات النوعية التى تنصب على النواحى الذاتية . لكن الابحاث التجريبية تدل دلالة صريحة على وجود الاتجاهات العامة كاتجاهات بعض الافراد ضد شخص اجنبى من جنسية اخرى فهؤلاء الافراد الذين يتعصبون ضد هذا الفرد الاجنبى قد يتعصبون الى كل ما هو اجنبى ومن اى جنسية اخرى . وقد اجريت العديد من التجارب اثبتت فيها بوضوح جلاء تقسيم الاتجاهات الى عامة ونوعية فاما العامة فاكثر ثبوتا واستقرارا من النوعية . واما النوعية فتسلك مسلكا يخضع فى جوهرة لاطار الاتجاهات العامة وبذلك تعتمد النوعية على العامة وتشتق دوافعها منها .

### ٢- الجماعية والفردية :

والاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الناس تسمى اتجاهات جماعية والاتجاهات التى تميز فردا عن اخر تسمى فردية فاعجاب الناس بالابطال اتجاه جماعي واعجاب الشخص بصديق له اتجاه فردى .

### ٣- العلنية والسرية :

الاتجاهات العلنية هى التى لا يجد الفرد حرجا من اظهارها والتحدث عنها امام الناس واما السرية فهى التى يحاول الفرد ان يخفيها عن الناس ويحتفظ بها فى قرارة نفسه بل ينكرها احيانا حين يسال عنها .

## ٤- القوية والضعيفة :

تنقسم الاتجاهات بالنسبة الى شدها الى اتجاهات قوية واخرى ضعيفة ويبدو الاتجـاه القوى فى موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفاً لا رفق فيه ولا هوادة . فالذى يرى المنكـر فيغضب ويثور ويحاول تحطيمه بيده وبقوله وبتفكيره انما يفعل ذلك لان اتجاها قويا حادا قد ملك عليه شعاب نفسه والذى يقف من هدف الاتجاه موقفـاً ضعيفـا رخـوا ، خاضعـا مستسلما لا يستطيع مقاومة ولا أحتمالاً ، انما يفعل ذلك لانه لا يشعر بشدة الاتجاه كمـا يشعر بها الفرد السابق .

## ٥- الموجبة والسالبة :

الاتجاهات التى تنحو بالفرد نحو شئ ما تسمى اتجاهات موجبة والاتجاهات التى تجنح بعيدا عن شئ اخر تسمى اتجاهات سالبة .

## وظائف الاتجاهات :

للاتجاهات وظائف محددة بالنسبة للشخصية يمكن ذكرها فيما يلى :

١- وظيفة التأقلم : حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الاحداث والظروف المحيطة

٢- وظيفة الدفاع عن النفس : ان الفرد حين يحتفظ باتجاه معين فانه انما يحاول الدفـاع عن نفسه فمثلا المدير الذى تكون اتجاهاته معادية لنقابات العمال انما يدافـع عـن مصلحته وأمانية .

٣- وظيفة التعبير عن القيم والمثل : ان الشخص يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثـل التى يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

٤- وظيفة المعرفة : اذا تساعد الفرد على تنظيم ادراكة للامور وترتيب معلوماته عـن الموضوعات المختلفة .

٥- تحديد وتشكيل السلوك الانسانى : حيث ان الاتجاهات من قائمة العوامل الشخصية التى تساعد على تحديد اتجاهات السلوك الانسانى.

## قياس الاتجاهات :

ان فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنـــا علـــى تحديدها وقياسها بدقة . وقياس الاتجاهات لابد ان يتم بطريقة غير مباشرة اذ لا ســـبيل الى قياسها مباشرة وعلى ذلك فان الاتجاهات يمكن قياسها بطريقة الاســـتنتاج مـــن ســـلوك الشخص الظاهر او من ابدائة لارائه ومعتقداته حيال موضوع او شخص معين . والوســـيلة الى قياس اتجاهات الفرد هى ان نقدم له مجموعة العبارات ونطلب اليه ان يبدى رأيه بالنسبة لها . وبناء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التى توجه سلوكه .

**انواع مقاييس الاتجاهات** : هناك نوعان اساسيان من مقاييس الاتجاهات هما :

النوع الاول : يتكون من عبارات تلمس النواحى الفكرية والمشاعر فى الاتجاهات لدى الشخص

النوع الثانى : يتكون هذا النوع من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معـــين تجاه الموضوع موضوع البحث .

## تكوين الاتجاهات :.

تلعب الاتجاهات كما ذكرنا سابقا دورا اساسيا فى توجية سلوك الفـــرد وســـوف نعرض فيما يلى كيفية تكوين الاتجاهات باعتبارها من المحددات الاساسية للسلوك الانســـانى من خلال

### الفروض الاتية :

**الفرض الاول : تتكون الاتجاهات فى اثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته المختلفة**

ان الفرد تعترضه درجات متفاوتة من السير والصعوبة فى محاولاته لاشباع حاجاتـــه فبعض تلك الحاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الاخر تعترضه صعاب قد تحول دون اشباعة على الاطلاق . لذلك فان تلك العملية تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته حيال الاشياء والاشخاص الذين يتفاعل معهم اثناء محاولات الاشباع تلـــك . فتتكـــون لـــدى الشخص اتجاهات ايجابية اى فى صالح الاشياء والاشخاص التى تساعده على اشباع حاجاتـــه وبالعكس فأنه يكون اتجاهات مضادة او سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيـــق اهدافـــه . وتلك الاتجاهات التى يكونها الفرد اثناء محاولته اشباع حاجات معينة لن يقتصر دورهـــا فى

توجيه سلوكة فى مواقف الاشباع المماثلة . ولكنها سوف تستمر فى توجية سلوكه فى مواقف مختلفة ومتفاوته . اذ تصبح جزءا من شخصيته الاجماليه . اى ان الفرد يستخدم تلك الاتجاهات فى محاولاته لتحقيق اهدافه المختلفه .

**الفرض الثانى : "تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات لدى الفرد عن موضوع معين "**

تلعب المعلومات دورا اساسيا فى تكوين اتجاهات الفرد الامر الذى جعل الدول والحكومات تنشئ اجهزة خاصة للاعلام لنشر المعلومات التى تعتقد الدولة ضرورة إبلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة . ولا شك ان نقص الحقائق والمعلومات لدى الافراد يفسر جانبا كبيرا من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها . فقد يكون الافراد إتجاهاتهم على اساس معلومات مشوهة او خاطئة الامر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيها بعد .

**الفرض الثالث : " تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التى ينتمى اليها "**

ان إرتباط الانسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التى يكونها حيال الموضوعات التى يدركها اى ان اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى اليها . ولا شك ان رغبة الفرد فى الانتماء الى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ افكار الجماعة وقيمها اساسا لاتجاهاته . فالفرد الذى ينتمى الى جماعة دينية لابد ان تنعكس قيم تلك الجماعة الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للامور المختلفة .

## تغيير الاتجاهات :

يمثل تغيير الاتجاهات " Attitude change "هدفا من الاهداف التى يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الاخرين . فالمدير فى المشروع الصناعى يهدف الى تغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل والانتاج ودفعهم الى زيادة الانتاجية او هو يهدف الى القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للادراة واحلال اتجاهات موالية للادرارة محلها ... وهكذا .

وتتخذ عملية الاتجاه مظهريين اساسيين :

١- تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض او من موافق الى غير موافق وبالعكس . اى ان التغيير هنا يكون فى درجة ايجابية او سلبية الاتجاه .

٢- او يتم التغيير فى الاتجاه بمعنى تاكيد ايجابيته او سلبيته حيال موضوع معين ، فالفرد الذى يكون اتجاهه معاديا للاستعمار مثلا اذا عرف عن اثام الاستعمار سيزداد تصميمها على كراهيته وبالتالى سيتاكد اتجاهه المعادى ... وهكذا .

## العوامل التى يتوقف عليها قابلية الاتجاه للتغيير :

**لا شك ان قابلية الاتجاه للتغيير تختلف تبعا لعدة عوامل من اهمها :**

١- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه ، ونوع الارتباطات الشخصية والجماعية للفرد . فالاتجاهات المتطرفة تكون اقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الاقل تطرفا . اى ان القابلية للتغير تتناسب عكسيا مع شدة وتطرف الاتجاه .

٢- درجة بساطة او تعقيد الاتجاه فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون اكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التى تبنى على حقائق ومعلومات اكثر دقه .

٣- مدى التوفيق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الاخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى للفرد .

٤- صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه فالافراد الذين يتمتعون بمستوى اعلى من الذكاء يكونون على استعداد اكثر لتغيير اتجاهاتهم حيث ان لديهم القدرة على ادراك التغيير الذى يكون قد حدث وبالتالى فهم على استعداد لاعادة التفكير فى اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة وعلى العكس من ذلك فان الاشخاص الاقل ذكاء تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم .

٥- قابلية الفرد للتاثير بالاخرين والاقتناع بوجهات نظرهم .

٦- مدى ارتباط الفرد بالجماعة التى ينتمى اليها حيث يحدد درجة قبولة لتغيير اتجاهاته تحت ضغط الجماعة .

## (٢) مورد الميول Interests

**ماهية الميول :**

يرى سوبر Super ان هناك اربعة تفسيرات لكلمة الميل ، ويتصل كل تفسير بطريقة معينة من الطرق التى تتعرف بها على الميول . فكأن معنى الميل يتوقف على الطريقة التى تتبع فى الكشف عن الميول .

١- هناك الميول المعبر عنها لغويا : وهذه ميول نوعية خاصة إذ يعبر الفرد عن ميلة أو عدم مليه لشئ معين ، بمجرد القول بانه يحب هذا أو لا يحب ذاك . وتقاس هذه الميول بطريقة الاستفتاءات وقد بينت البحوث أن مثل هذه الميول التى يعبر عنها المراهقون بهذا الشكل ليست ثابتة ومتغيرة ولا يمكن التنبؤ منها بميولهم فى المستقبل ويتوقف مدى ثبات هذه الميول على مدى ما بلغة الفرد من نضج .

٢- وهناك الميول الظاهرة : وهى الميول التى تتضح عن طريق أنواع النشاط او العمل الذى يقوم به الفرد فى حياته اليومية فإذا كان لدينا تلميذ من التلاميذ يصرف نقوده فى هواية التصوير مثلا ، ويقضى وقتا طويلا فى هذه الهواية فهذا نشاط يدل على ميله فعلا للتصوير .

٣- الميول التى تبينها الاختيارات الموضوعية : ويفترض فى فهذا الاختبارات أن الفرد إذا كان لدية الميل نحو ناحية معينة فإنه سيكون عليما بها وستكون معلوماته عنها وافية فالصبى الذى يهوى كرة القدم ، ويتتبع أخبارها واخبار لاعبيها . كما تكون لدية معلومات عن أصولها وقواعدها .

٤- الميول الحصرية : ونتعرف عليها بطريقة مشابهة لطريقة الاستفتاءات التى تتبع فى الكشف عن الميول المعبر عنها لغويا كما فى النوع الاول غير أن الطريقة هنا تختلف عن طريقة الاستفتاءات فى أن كل سؤال فى القائمة التى تختبر الميول يكون لنوع الاجابة عليه درجة معينة . ولا تكون درجة الفرد على الاختبار هى مجموع درجاته على المفردات كما هو الحال فى الاستفتاءات .

ويعرف الميل فى قاموس وبستر Webster انه " استعداد لدى الفرد يدعو الى الانتباه الى اشياء معينة تستثير وجدانه " ويتضمن هذا التعريف ثلاث جوانب هى :

١- الانتباه .

٢- اشياء معينة .

٣- الاستثار الوجدانية .

ويفضل سترونج Strong استعمال الاستمرار فى الانتباه بدلا من مجرد الانتباه لان انتباه الفرد يتحول من شئ لاخر ، بينما يكون الانتباه فى الميول مستمرا .

## الفروق الجنسية فى الميول :

من المسلم به أن هناك فروقا فى الميول بين الذكور والإنـاث . وقد لوحظ فى اختبارات الميول بصورة عامة أن الفروق بين الجنسين تتلخص فى أن الاناث كن أميل إلى أوجه النشاط المتعلقة بالمنزل والحياة الاسرية ، وإلى الاهتمام بنواحى الجمال والزينة والألوان ، فى حين أن الرجال كانوا يميلون إلى أوجه النشاط العلمى والنشاط المتعلق بالأعمال التجارية والاقتصادية ، كما انهم كانوا يميلون ايضا الى المغامرة والاثارة أكبر من البنات أو الاناث ، كما وجد أيضا أن الرجال يفضلون اوجه النشاط المتعلقة بالعدد والآلات والرحلات ، وذلك وفقا لنتائج الإختبارات الاسقاطية اللفظية والادراكية البصرية وفيما يتعلق بالاستجابات الانطوائية والإنبساطية وجد أن الإناث أميل ألي الأنطواء من الرجال وذلك وفقا لاختبارات الانطواء والانبساط وقد لخص سترونج الفروق بين الجنسين وفقا للنتائج التى حصل عليها من تطبيقه للاختبار الذى وضعه فى الميول المهنية وفيما يلى اشارة لهذه النتائج .

لاحظ سترونج ان الذكور يفضلون أوجه النشاط الميكانيكى والعلمى كما يميلون الى النشاط الجسمى العنيف والى المخاطرة ، وانهم يختارون المهن القانونية والسياسية ويميلون الى الجندية وبعض المهن التجارية كالتجارة بالجملة وتجارة السيارات ، وهم يميلون الى بعض انواع الترفية التى تحتاج الى مجهود عضلى كبير ، ولاحظ سترونج أن الانـاث يميلون الى اوجه النشاط الموسيقى والفنى وإلى المهن الادبية والاعمال الكتابية والتدريس والخدمة الاجتماعية ، ويملن الى بعض انواع الترفية مثل الزيارات والحفلات ويميلن الى الروايات والقصص الادبية والغرامية .

## الميول والمستوى الاجتماعى :

هناك فروق بين ميول الافراد الذين ينتمون الى المستويات الاجتماعية المختلفة ،فقد لاحظ سترونج ان الافراد الذين يعملون فى المهن الراقية ، سواء كانت فنية او ادارية ،يختلفون فى انماط ميولهم عن الافراد الذين يعملون فى المهن الدنيا ، فالأولون يميلون الى اوجه النشاط الادبى والقانونى وهم أقل ميلا الى الخدمه الاجتماعية والميول المتعلقة بالنواحى التطبيقية . وقد لاحظ ان ذوى المهن الراقية يحصلون على درجات عالية فى اختيار مستوى الميول المهنية على الرغم من اختلاف مهنهم وبالتالى على الرغم من ميولهم المهنية .

## نمو الميول

قام سترونج بمقارنه ميول الرجال فى الاعمار : ١٥ سنة ، ٢٥ سنة ، ٣٥ سنه ، ٥٥ سنة عن طريق وضع مقاييس نضج الميول فى الاعمار الاربعة السابقة الذكر ، وقد اكتشف نتيجة لابحاثه أن الفروق بين الاعمار المختلفة أقل أهمية من الفروق بين الميول المهنية المختلفة . فميول الافراد الذين فى سن الخامسة عشر تتفق الى حد كبير مع ميول الافراد الذين فى سن الخامسة والعشرين اذا كان متوسط معامل الارتباط بين ترتيب الميول من هم فى سن الخامسة عشر ، ومن فى سن الخامسة والعشرين هو ٠,٥٧ بين الميول لمن هم فى سن الخامسة عشر والخامسة والثلاثين ٠,٦٦ وبين الميول فى سن الخامسة عشر والخامسة والخمسين ٠,٨٩ وقد وجد ايضا ان ثلث التغير الذى يحدث فى الاعمار من الخامسة عشر الى الخامسة والعشرين يحدث فى السنة الاولى وان ثلث التغير الذى يحدث فى هذه المرحلة يحدث فى السنتين التاليتين وان الثلث الباقى يحدث فى السنوات السبع الاخرى . ومن هنا يتضح ان الميول تتبلور الى حد كبير فى سن الثامنة عشر ، ولاحظ سترونج ايضا ان ذوى الميول الناضجة كما تقاس بمقياس نضج الميول ، كانوا اثبت فى ميولهم من ذوى الميول الاقل نضوجا ويذهب البعض الى ان التغير بين من هم فى سن الخامسة عشر والخامسة والعشرين والذى يتضاءل فيما بعد يرجع الى نشاط الهرمونات الذى يتصل بالميول فى مرحلة المراهقة المتاخرة ، فى حين ان تناقص هذا النشاط يؤدى الى تناقص الفرق بين من هم فى سن الخامسة عشر والخامسة والثلاثين والخامسة والخمسين .

والخلاصة التى توصل اليها سترونج ، والتى اعتمد فيها على ابحاثه هى ان التغير الذى يطرأ على الميول نتيجة للسن يعتبر ضئيلا اذا ما قورن باختلاف الميل بين ذوى المهن

المختلفة أو اختلاف الميول بين ذوى المهن المتباينة من ناحية رقـــى المهنــة وتواضعــها او باختلاف الميول بين الذكور والاناث .

## تشابه الميول :

لقد اثبتت الابحاث والدراسات الدقيقة للميول أن أوجه التشابه أعظم بكثير مــن أوجه الاختلاف فالجميع يشتركون فى صفة الانسانية فضلا عن أنهم يعيشون تحت ظــروف اجتماعية وثقافية عامة ومتشابهة وقد قام سترونج بدراسة أوجه التشابه بين الفئات المختلفة انتهى منها الى أنها متشابهة بدرجة عالية وان اوجه الاختلاف ضئيلة بدرجة مدهشة

## ثبات الميول :

تعتبر مشكلة الميول من أهم المشكلات التى تقابل الموجــهين و الدراســات الــتى اجريت فى هذا الميدان تشير بوضوح الى عدم تغير أنماط الميول لدى الافراد بســبب نــوع الدراسة التى يتابعونها أو بسبب الدرجات التى يحصلون عليها فى هذه الدراســة وانــه اذا حدث تغير فانه يكون ضئيلا جدا .

وقد اتضح هذا من متابعة الطلبة الذين يقومون بدراسات معينة واستمروا بها لمــدة سنوات كما اتضح هذا ايضا نتيجة لمتابعة من تخرج منهم واستمر فى مهنته عدة ســنوات ومعنى هذا كله ان الميول تتكون فى سن مبكره بحيث تصبح الخبرات التى يتعرض لها الفــرد فيما بعد عديمة او ضئيلة الأثر

## الميول والقدرات :

أجريت دراسات عن العلاقة بين الميول والقدرات على اختلاف انواعها وقد وجـد ان العلاقة بين الميول والذكاء تتراوح بين ( ٠,٤ ، –٠,٤ ) وان هذه العلاقة تتاثر بعوامــل متعددة منها السن والجنس ودرجة التعلم والمهنة ونوع أختبار الذكاء ونوع مقياس الميــل المستخدم . وقد لوحظ أن العلاقات الموجبة العالية توجد بين الميــول العلميــة واللغويــة واختبارات الذكاء واما العلاقات السالبة فقد وجدت بين الذكاء والخدمــة الاجتماعيــة والاعمال التجارية والتى تتضمن الإتصال بالاخرين ، وأما فيما يتعلق بالقدرات الخاصة فقد ظهر من النتائج التى وصلت اليها الأبحاث ان بعضها يذهب الى انه توجــد علاقــة ، وان

وجدت فلن تكون ضئيلة الا فى بعض الحالات مثل العلاقة بين القـــدرة العدديـــة والميـــل العددى اذا وصل الى ٠,٣ وكان ذلك فى حالة الاناث فقط .

## الميول ومظاهر الشخصية الاخرى :

لقد حاول علماء النفس ان يكتشفوا علاقة بين الميول ومظاهر الشخصية الأخـــرى مثل الاتجاهات والقيم وسمات الشخصية المختلفة غير أن البحوث التى اجريـــت فى هـــذا الميدان لم تستطيع رغم تعددها ان تقدم لنا صورة واضحة متماسكة عن هذه العلاقـــات ، وكل ما استطعنا ان نحصل عليه هو عدد من معاملاته الارتباط بين بعض انواع الميول وبـــين مظاهر الشخصية المختلفة .

فقد قام بردى ببحوث منها أنه درس العلاقات بين اختبار سترونج وأختبار منســوتا للشخصية والدرجات المدرسية ووجد ان المشتغلين بالمهن التى تتطلب إقامة علاقات انسانية أكثر تقبلا لما يحيط بهم من الناحية الإنفعالية وأن المشتغلين بمهن متواضعة لا تحتاج الى ذكـاء اميل الى عدم الاهتمام بما يحيط بهم .

وقد توصل ترجيز **Triggs** الى عدد من معاملات الارتباط بين الميول التى يقيســها اختيار كورد والسمات الشخصية التي يقيسها اختبار منسوتا المتعدد الاوجه للشـــخصية . وقام فذر **Feather** باستخدام أختبار كورد واختبار منسوتا المتعددة الاوجة للشـــخصية ووجد أن الأسوياء وفقا للإختبار الأخير قد حصلوا على درجات عليا فى الميول الميكانيكيـــة والعلمية وان غير الاسوياء حصلوا على درجات عليا فى الميول الادبية والموسيقية .

واما عن العلاقة بين سمات الشخصية والميول التى بحث فى قيامـــها العـــالم كـــاتل **Cattle** ودارلي والتندير **Darley and Altender** فقد إتضح أن النتائج متضاربة ولا يمكن الخروج منها بنتيجة .

وأما بالنسبة للقيم فقد أتضح أن هناك علاقة قوية بين القيم والميول كما يقيســـــها أختبار سترونج للميول . إذ وجدت علاقة بين الميول العلمية والقيمة النظرية والميل للخدمة الاجتماعية والقيمة الدينية ، كما وجد أن القيمة الجمالية ترتبط بالميل إلى العمـــل كـــأمين مكتبة والاعمال الفنية والتاليف ، وأن القيمة النظرية ترتبط بالعمل كطبيـــب أو مـــدرس علوم. وفيما يتعلق بالإتجاهات فانها تركز على موضوع او شئ واحد ومن ثم فليـــس مـــن

المحتمل أن تظهر العلاقة بينها وبين الميول الا فى حالات ضئيلة وهذا مــا اثبتتــه الابحــاث المختلفة .

ومن هذا كله يتضح أنه يمكن أن نقول أنه من المحتمل أن توجد علاقات متعددة بـين الميول ومختلف خصائص الفرد وسماته .

## الميول والتوجه التربوى والمهنى :

الواقع أن من أهم الوظائف التى يقوم الموجه بها فى ميدان التربية والعمل مســاعدة الافراد على الملائمة بين قدراتهم أو استعداداتهم ، وميولهم وكثير من المشكلات يواجهـــها الشباب ، سواء فى إختيارهم لدراستهم أو لمهنتهم ترجع الى ما يوجد مـــن تعــارض بـين استعداداتهم وقدراتهم من ناحية وميولهم من ناحية اخرى .

والواقع أن كثير من الطلبة يتقدمون للإلتحاق بالجامعات يتجــهون الى كليــات لا تتفق مع قدراتهم وميولهم مثل الطلبة الذين يتجهون الى الالتحاق بكليات القمة كما يسميها البعض ( الطب او الهندسة ) بسبب مركز مالى أو اجتمــاعى ، فى حــين أن إســتعدادات وقدرات هؤلاء الطلبة قد لا تؤهلهم لهذه الدراسة . وقد يؤدى هذا الى الفشل فى الدراســة فى معظم الاحيان .

## الميول وعلاقاتها باختيار نوع الدراسة والعمل :

تجمع الأبحاث التى أجريت فى ميدان اختيار الدراسة أو المهنة على اهمية الميول وعلى اعتبارها العامل الاول والاهم فيما يتعلق باختبار الدراسة أو المهنة فإذا سالنا طالبــا لمــاذا اختار الدراسة التى يتابعها او المهنة التى يرغب فى الإلتحاق بها ، فان اعظم الاحتمـــال أن اجابته ستكون بانه يميل الى هذه الدراسة أو لإنه يحب هذا النوع من العمل .

وقد وجد كوب وتوسنج Kopp and Tussing وروز Rose وغـــيرهم ان هناك علاقة بين الميول والدراسات التى تعد لمهنة تتصل بحدة الميول على ان هـــذه العلاقــة كانت اقوى فى حالة الافراد الاكثر ذكاء او الاكبر سنا . ولوحظ فى الوقت نفسه ان هــذه العلاقة كانت تتغير من مهنة لاخرى ، وربما كان هذا راجعا لعوامل تتعلق باختبــار محــك المقياس او لطبيعة المهنة نفسها .

## الميول وعلاقتها بالنجاح فى الدراسة والمهنة -

لقد ثبت ايضا ان هناك علاقة بين الميول والدرجات الدراسية الحاصل عليها التلاميذ ومع ذلك فان العلاقة التى وجدت علاقة ضعيفة مما يدل على ان الميول ليست العامل الوحيد فى النجاح فى المواد الدراسية . وربما كان وجود الميل شرطا لازما للنجاح فى الدراسة . ولكن مدى هذا النجاح يتوقف على القدرات والاستعدادات والعوامل الاخرى . اى ان الطالب اذا توافر لدية ميل كاف لان يختار دراسة ما فان درجة نجاحه تعتمد على ذكائه ومثابرته واعداده السابق اكثر مما تعتمد على ميله ، ومع ذلك فان الميل يؤثر فى الموقف من ناحية اختياره لدراسة دون اخرى . واذا ما اكتشف الطالب انه اختار دراسة لا تتلاءم مع ميله فانه ينتهى منها ولا يتابعها .

# الفصل الرابع
# الموارد الفيزيائية
## مورد الطاقة او الجهد البشري

ان ابرز ما يميز العنصر البشرى مقدار ما لدية من طاقة او جهد او قدرته على العمل الذهنى والجسمانى .ولكن الطاقة او الجهد من الموارد المحدودة وتختلف كميتها من شخص لاخر تبعا لعدة عوامل منها : السن ، الجنس ، الحالة الصحية والنفسية .

الطاقة يمكن تعريفها على الها " مقدرة الفرد على اداء الاعمال " ويحصل الجسم عليها عن طريق الغذاء ويستغلها فى اداء العمليات الفسيولوجية الداخلية فى الجسم وفى الاعمال والانشطة الخارجية والطاقة مورد له طابعة المختلف عن باقى الموارد فهو غير ملموس ولا يمكن قياسه او تحديده ولكننا نسلم بأن لكل شخص طاقة معينة على أداء الاعمال . ورغم ان الطاقة مورد بشرى يصعب قياسه وحسابه الا أن الاطباء وعلماء التغذية بحثوا فيه لمعرفة ما يلزم منها لعمليات الجسم الحيوية ولتحديد كميات الغذاء اللازمة لانتاج الطاقة المناسبة لكل فرد . وأهتم العاملون فى ميادين الصناعة والانتاج بدراسة الطاقة البشرية لتحديد ما يلزم منها لأداء الاعمال المختلفة وهدفهم من ذلك حسن استغلال طاقة العمل مما يزيد من الانتاج .

ومن هذا المنطلق اجريت العديد من الدراسات فى مجال الصناعة لدراسة الزمن والحركة على وجه الخصوص وذلك لتحقيق هدفين هامين وهما : الاول ان يعطى الفرد الكمية العادلة من العمل ، والثانى ان ياخذ مقابل ذلك الاجر العادل وتساعد دراسة الحركة على ترشيد الحركات بحيث تؤدى فقط الحركات الضرورية وتستبعد من اداء العمل الحركات غير الضرورية كما تؤدى الحركات الضرورية بحيث تاخذ من العامل اقل مجهود ممكن واقصر وقت ممكن .

### دراسة الحركة :

"دراسة الحركة هى ذلك الجانب من دراسة الوسائل والتى تعنى فى المقام الاول تخفيض العمل البشرى المطلوب للقيام بالعمليات " ويمكن عن طريق دراسة الحركة تخفيض المجهود البشرى المطلوب للعمل وذلك باستبعاد حركات بشرية معينة من العمل نهائيا ، وتقتصر الحركات المطلوبة لاداء العمل ، وجعل الحركات اقل إجهادا .

وبالرغم أن دراسة الحركة تبدأ بالحركة البدنية المطلوبة من العمال لأداء الاعمال المختلفة وتركز اهتمامها عليها إلا أنها يجب الا تقتصر على الحركات البشرية فقط دون

اخذ كثير من العوامل الاخرى فى الاعتبار فيجب ان تشمل الدراسة ايضا كل النواحى التى تؤدي إلى اى تحسينات مثل الاعمال نفسها ، ومكان العمل ، والادوات والمعدات المستخدمة ، وكذلك العامل نفسه . فإذا اقتصرت الدراسة على حركات العامل فان تحسينات محدودة قد تدخل على طريقة العمل فى حين يمكن الوصول إلى نتائج افضل لو أعيد النظر فى الظروف المحيطة مثل تغير العملية الانتاجية او اعادة تصميم الماكينة التى يستخدمها العامل او ادخال تغيرات على السلعة . بعبارة اخرى يجب الا ينظر الى دراسة الحركة بنظرة ضيقة تنصب على العامل فقط .

## طرق دراسة الحركة :

ان المهندسون الذين يحاولون دراسة الحركة فى الوقت الحاضر يعملون للوصول طريقة احسن اخذين فى اعتبارهم دائما انه لا يزال هناك طرق احسن يمكن الوصول اليها فيما بعد. وعلى الرغم من انه لم يصل القائمون بدراسة الحركة الا على القليل من التحسينات الاساسية منذ ان وضع فرانك جلبرث قواعد هذه الدراسة فإن فى استطاعتهم استخدام طرق احسن فى الدراسة لم تتوفر لجلبرث من قبل ويمكن تجميع الطرق الرئيسية لدراسة الحركة كالاتى :

١- خرائط العمليات "Process Charts" .

٢- مبادئ دراسة الحركة "Mation Study Principles" .

٣- الدراسة بالصور المتحركة الدقيقة "Micromation Study".

٤- التحليل بالعناصر الدقيقه "Therdlig Analysis".

وتكون هذه الطرق فى تحليل الاعمال الادوات التى يستخدمها القائم بدراسة الحركة ، ويمكن استخدامها منفصلة كما يمكن الجمع بينها فى كثير من الاعمال ويستخدمها القائم بالدراسة فى المرحلة التحليلية من عمله . وسنتناول هذه الطرق بالشرح فيما يلى :

### ١ - خرائط العمليات : Process Charts

تعريف : خرائط العمليات عبارة عن وسائل لاظهار العملية او مجموعة العمليات موضع الدراسة فى شكل مركز شبة مصور .

الغرض من استخدامها : الغرض من استخدام الخرائط هو اعطاء القائم بتحليل العمل صورة كاملة تفصيلية فى وقت واحد للعملية او العمليات المطلوب دراستها . وبذلك

تساعده فى التعرف على الاحتمالات التى يمكن الاخذ بها لتغير العمـــل بغـــرض ادخـــال التحسينات عليه .

خصائص الخرائط : هناك اشكال متعددة من الخرائط تستخدم فى دراسة الحركة ويتوفـــر فيها خصائص عامة منها :

- اظهار قائمة بالتفصيلات التى ينطوى عليها القيام بعمل معين .
- اعطاء رموز لكل نشاط .
- اعطاء معلومات عن الوقت المنصرف فى القيام بكل نشاط .
- اعطاء معلومات عن مقدار المسافة التى تمر بها المواد فى تحريكها .

الرموز المستخدمة هى : ○ ← العملية □ ← للتفتيش

▽ ← لتخزين المواد ... هكذا

## اشكال من تلك الخرائط :

١- خريطة تدفق المواد : **Material Flow Chart**

وهى تبين عن طريق الرسم وطبقا للمساحة الارضية للمصنع الذى تسلكه المـواد فى تحركها داخل المصنع ، مع الاشارة بالرموز الى النقط التى تجرى فيها عمليات انتاجيـة . ولا تحوى خريطة تدفق المواد اى وصف عن الخطوات الموجودة كما لا تحاول اظهار تفـــاصيل بعض العمليات ، وانما تبين فقط مواضع وتتابع القيام بالعمليات المختلفة .

٢- خريطة تدفق العمليات : **Flow Process Chart**

هى تشبة خريطة تدفق المواد من حيث انها توضح ايضا المراحل الكاملة لانتاج سلعة معينة الا انها لا تمثل خطة-لارضية المصنع ، وانما تمثل قائمة بالمراحل المتتابعة لانتاج السلعة . كما تستخدم فيها الرموز للعمليات وتبين ايضا المسافات المتعلقة بالنقل .

٣- خريطة العامل والماكينة **Man & Machine chart**

هذا النوع يوضح تفاصيل القيام بعمليات معينة ، وفيها تثبت اوجه النشاط الـــتى يؤديها كل عامل مع ماكينة ، والوقت الذى ينفقه فى القيام بكل عنصر ، كمـــا يبـــين فى الخريطة ايضا الدور الذى تقوم به الماكينة ووصف لاوجة نشاط الماكينة والوقت المنصـــرف فى كل عنصر تقوم به .

## ٤– خريطة نشاط العامل Opearator Activity Chart

وهى تبين النشاط الذى يقوم به العامل بكلتا اليدين ويجب الاشارة هنا الى التجربة التى قام بها جلبرث فى دراسته لحركات اليدين ، اذ ثبت ضوء على يدى العامل واخذ صورة لحركاته عن طريق فتح عدسة اله التصوير وبقائها هكذا فترة من الوقت . وبهذه الطريقة استطاع ان يحصل على افلام تبين خطوطا من الضوء تشير الى الطريقة التى كانت تتحرك بها يد العامل . واذا كانت هذه الطريقة فى دراسة حركات العامل لم تستخدم على نطاق واسع الا انها أداة مساعدة للقائمين بدراسة الحركة .

## مبادئ دراسة الحركة Motion Study Principles

مبادئ دراسة الحركة عبارة عن قواعد عامة تستخدم فى تنمية طرق احسن لاداء الاعمال ويمكن وضع هذه المبادئ فى اربع مجموعات :

أ – قواعد للكسل المرغوب فيه : لا تقم باى عمل بالطريقة الصعبة طالما كانت هناك طريقة سهلة مثال ذلك :

١– لا تقم بأعمال باليد طالما كان فى الامكان استخدام الماكينات لأدائها وحول كل ما تستطيع من عمل الى الماكينات .

٢– استبعد المناولة بقدر الامكان ، ضع المواد فى اقرب وضع بالنسبة لنقطة العمل وحركها بالجاذبية ان امكن ، اذا لم يكن ذلك ممكنا فاستخدم وسائل ميكانيكية . واذا كان لابد من مناولة المواد بالافراد فحاول مناولة اكبر عدد ممكن فى وقت واحد .

٣– استخدم اقل عدد ممكن من الحركات . حاول تحريك اقل ما يمكن من الاعضاء البدنية حسب احتياجات العمل فحاول مثلا تحريك الاصابع فقط اذا كان العمل لا يحتاج الا إلى ذلك . ضع المواد بحيث يمكن الوصول اليها باقل حركات ممكنة .

٤– ضع المواد والادوات فى اماكن ثابتة وقريبة من العامل لتقليل البحث عنها وتسهيل الوصول اليها . وبتثبيت مواقع المواد والادوات تصبح الحركات ليه .

ب- قواعد للبقاء فى حركة مستمرة :

٥- استخدم كلتا اليدين فالايدى العاطلة لا تنتج شيء وحاول اذ لم تكن اليدين تعملان معا ان تعيد توزيع العمل بينهما . ويحتاج استخدام اليدين الى تدريب ولكنه ممكن كما فى الكتابة على الالة الكاتبة والضرب على البيانو .

٦- حاول استخدام القدمين مع اليدين اذا كان فى الامكان قيامها بحركات مساعدة كما يحدث مثلا فى قيادة السيارة .

جـ- قواعد لتخفيض الاجهاد :

٧- حول جميع عمليات الرفع الثقيلة الى وسائل الرفع الميكانيكية .

٨- استخدم انسب اعضاء الجسم فى اداء العمل .

٩- استبعد ظروف العمل المؤدية الى الاجهاد مثل : ضعف الاضاءة ، ورداءة التهوية ، وتشبع الجو بالاتربة ، وارتفاع درجة الحرارة او انخفاضها ، وزيادة نسبة الرطوبة .

١٠- حدد فترات للراحة بالنسبة للاعمال المجهدة وكلما ذاد الاجهاد فى العمل كلما تكررت فترة الراحة ولمدة قصيرة . واذا زاد عدد فترات الراحة القصيرة فان ذلك افضل من عدد اقل من فترات راحة طويلة .

١١- بالنسبة للاعمال المملة حدد فترات للراحة ايضا فالملل والاجهاد مترابطان .

د- قواعد للاستفادة من القوة العاملة :

١٢- اذا كان هناك عدد من العمال يقومون بنفس العمل يوما بعد اخر فيجب تقسيم العمل الى عدة اعمال صغيرة وتخصيص كل عامل فى اداء احداها . وبهذا التقسيم يمكن اداة الاعمال بطريقة اسهل كما يمكن زيادة الانتاج .

١٣- ضع كل عامل فى المركز الاكثر مناسبة له . وخصص لكل عمل الافراد المناسبين له فقط . ضع مثلا النساء فى الاعمال التى يعتبرن اكثر من الرجال مناسبة لها . مثل الاعمال الخفيفة التى تتطلب مهارة فى تحريك الاصابع .

١٤- يجب عدم استخدام الافراد المهرة المرتفعى الأجور فى الاعمال المنخفضة القيمة . فصل اجزاء العمل عن بعضها بحيث ياخذ كل عامل ما يتناسب مع درجة مهارته وبالتالى مع الاجر الذى يتقاضاه .

## ٣- الدراسة بالصور المتحركة الدقيقة Micromotion Study

هناك عمليات قصيرة جدا تؤدى احيانا فى الصناعة ويتكرر اداؤها مئات الالاف من المرات وتنفق فيها كمية ضخمه من العمل . واذا اراد مهندس دراسة الحركة تحسين العمليات وتقليل العمل المطلوب لها فانه يحتاج بجانب وسائلة العادية الى استخدام الصورة المتحركة . ويمكن قياس زمن الحركات بجهاز خاص يستخدم مع آله التصوير . كما يمكن الاستغناء عن جهاز التوقيت اذا استخدمت آله تصوير تسير بسرعة ثابته بحيث تصبح اجزاء الفيلم وارقام الصور هى الوسيلة لاحتساب الفترة التى استغرقها كل عنصر او كل حركة .

وليست عملية اخذ الصور المتحركة الا بداية الدراسة بهذة الطريقة اذ يقوم المهندس المسئول عن دراسة الحركة بعد ذلك بإعادة تشغيل الفيلم المصور مرات ومرات لدراسة جميع احتمالات التحسين فى اداء العمل . ويستخدم احيانا جهاز خاص للعرض ويمكن من مشاهدة الفيلم بالسرعة البطيئة او ايقافة لدراسة اجزاء معينة من العمل بعناية . وفى هذا التحليل يلاحظ القائم بالدراسة الوقت الذى تستغرقه بعض الحركات للمقارنة بينة وبين الاوقات التى تاخذها حركات بديلة ويحتاج المهندس فى قيامه بالدراسة الى رسم خريطة لحركة اليدين ، أو يضع قائمة بالعناصر التى يتكون منها العمل لمحاولة الوصول الى طريقة أحسن لاداء العمل .

## ٤- التحليل بالعناصر الدقيقة Therblig Analysis

لكى تكون دراسة الحركة فعالة فان الإمر يتطلب فى اغلب الاحيان دراسة اصغر تفاصيل العمل . هذه التفاصيل اصغر من العناصر المستخدمة فى دراسة الزمن . ففى دراسة الزمن قد يكون ربط الصامولة هو احد العناصر التى يتكون منها العمل ولكن هذا العنصر فى الواقع عبارة عن مجموعة من الحركات الانسانية الاساسية التى يطلق عليها Therbligs وعلى ذلك قد يتكون ربط الصامولة من العناصر الدقيقة الاتية : " تحريك اليد ، الاستعداد لالتقاط المفتاح ، الامساك بالمفتاح ، التحرك باليد ممسكة بالمفتاح ، وضع المفتاح حول الصامولة ، ادارة المفتاح ،وهكذا ". ويمكن التقليل من الزمن المنصرف فى ربط الصامولة مثلا عن طريق التقليل من الحركات الانسانية . فيمكن مثلا وضع المفتاح فى مكان قريب من نقطة الاستعمال وبذلك يمكن تقصير حركات اليد فى التحرك لالتقاط

المفتاح وفى العودة به الى مكانه بعد الاستعمال كذلك اذا وضع المفتاح فى مكان ثابت فـــان الوقت الخاص بالاستعداد لالتقاط المفتاح سيقل وهكذا .

وقد قسم فرانك جلبرث وهو اول من قام بالتحليل بالعناصر الدقيقة الحركات الانسانية الى ١٧ عنصر Therblig وقام المهندسون بعد ذلك ببعـــض التعديـــلات البســـيطة فى القائمة الاصلية وفيما يلى أكثر القوائم استعمالا فى دراسة الزمن والحركة :

١- البحث Search ويشير إلى بحث العينين أو اليدين عن شئ معين .

٢- الاختيار Select ويشير الى إختيار شئ معين من بين أشياء أخرى .

٣- الامساك Grasp ويشير الى الامساك بالشئ وإحاطته بالاصابع اســـتعدادا لألتقاطه .

٤- نقل اليد الفارغة Transport Empty ويشير الى تحريك اليد ممسكة بشئ معين .

٥- نقل اليد حاملة Transport Loaded ويشير الى تحريك اليد ممســـكة بشـــئ معين من مكان لاخر .

٦- القبض Hold ويشير الى الاحتفاظ بالشئ بعد الامساك به .

٧- التخلى عن الحمولة Release Load ويعنى ترك الشئ المعين وافلاته من اليد.

٨- التثبيت Position ويعنى إدارة أو وضع الشئ بطريقة معينة بحيث يصبح مناسبا لتثبيته فى المكان المطلوب .

٩- الاعداد السابق Pre-Position ويعنى وضع الشئ فى مكان سابق أو وضعــه فى المكان الصحيح بغرض القيام بحركة تالية .

١٠- الفحص Inspect ويعنى التأكد وتقرير ما اذ كان الشئ يتفق مع المعايــــير الموضوعة للحجم او الشكل او اللون او اى مواصفات اخرى سبق تحديدها .

١١- التجميع Assemble ويتكون من وضع شئ معين فى او على شئ اخر بحيـــث يصبح جزءا مكملا له .

١٢- الفك Disassemble ويتكون من فصل شئ معين عن شئ اخر كـــــان جــزءا متكاملا معه .

١٣- الاستعمال USE ويتكون من استخدام أداة او جزء من جهاز للقيام بغرض معين .

١٤- التأخير الضرورى **Unavoidable Delay** ويشير الى التاخير الذى لا يمكن التحكم فيه

١٥- التأخير الذى يمكن تفادية **Avoidable Delay** ويشير الى اى تأخير من جانب العامل يمكن اعتباره مسئولا عنه لانه يمكنه ان يتحكم فيه .

١٦- التخطيط **Plan** ويشير الى رد الفعل الذهنى الذى يسبق الحركة البدنية او بعبارة اخرى تحديد الطريقة التى يبدا بها العمل .

١٧- الراحة للتغلب على الاجهاد **Rest For Overcoming Fatigue** وهى مسموحات للراحة تتيح للعامل استعادة نشاطة بعد الاجهاد المتسبب عن العمل .

**ميكانيكا الجسم والقوام :**

يعد القوام الجيد من العوامل المساعدة الهامة فى الحركة عن طريق تفسير اداء الحركات والمهارات المختلفة دون عوائق قوامية ، ويعتمد القوام السليم للفرد على قوة عضلاته التى تعمل على جعل الجسم فى وضع متزن ميكانيكيا فى مواجهة قوة الجاذبية الارضية . وهذه العضلات تعمل باستمرار وتتطلب قدرا كافيا من القوة والطاقة للاحتفاظ بالجسم مستقيما متزن . ويعد القوام احدى دعامات اللياقة البدنية التى يمكن ان تؤهل الجسم الى تادية وظيفته بشكل متميز ويعرف القوام بانه خط تشكيل اجزاء الجسم للاحتفاظ بالوضع المعتدل والقوام الجيد هو ذلك النوع الذى فيه تكون اجزاء الجسم ( الراس والجذع والحوض والاطراف ) فى اتزان عضلى وهيكلى مناسب .

والقوام الجيد للفرد يعمل على تحمل الاوضاع الثابتة ، تلك التى يثبت فيها الجسم بشكل مستقيم وغير مشدود وبحيث يؤدى خط تشكيلة الجيد الى القدرة على التحرك وتادية العمل بطريقة صحيحة . ومن الممكن ان يكون مصطلح ميكانيكيات الجسم الجيدة هو المصطلح الافضل استخدامه فى وصف خط تشكيل الجسم الصحيح والاستخدام الجيد اثناء كل من القوام الثابت والقوام المتحرك النشط .

وبغض النظر عن ماذا نسمية فهناك اتفاق عام ان جسم الانسان يعمل بشكل افضل عندما تكون اجزائة فى خط تشكيل جيد وان تبقى كذلك اثناء الجلوس والوقوف والمشى وايضا اثناء المشاركة فى نوعيات مختلفة من انماط الانشطة الوظيفية والترويحية .

## عوامل ضعف القوام وميكانيكية الجسم :

العوامل البيئية :

- الاحذية غير الصحية .
- الشرابات الضيقة .
- العمل المفرط أو التعب المفرط .
- المقاعد غير الصحية المتضمنه : الكراسى ، والمناضد ، الادراج المدرسية ... الخ
- الاثاثات غير اللائقة مثل الآسرة القصيرة أو المقوسة لاسفل او المرتخية والمراتب غير المستوية .

### العوامل النفسية

* الغرور والأنانية .
* التواضع والحياء .
* عيوب سمعية وبصرية .
* الخجل .
* العوامل المرضية .
* التهاب المفاصل .
* اعاقة النمو مثل حالات الضعف فى البناء الهيكلى والجهاز العضلى .
* التعب .

### العوامل الخلقية :

* بتر عضو .
* القدم المجوفة ( الدبوسية ) .
* تشوهات فى المفاصل والعظام .
* الانشقاق الفقرى .

### العوامل الغذائية :

- الوزن المفرط .
- الوزن الناقص .
- التغذية الضعيفة .

### الاسس الميكانيكية للجسم

ان القيام باية اعمال سواء تلك التى ترتبط بالحياة اليومية او التى ترتبط بممارسة الانشطة المنزلية تتطلب المقدرة على استخدام العديد من المهارات الاساسية بطرق كثيرة ومتنوعة . ومن الانسب ان يطلق عليها الاسس الميكانيكية للجسم . وعندما تستخدم هذه الميكانيكية فى اداء المهارات الحركية فانه يتم عادة تعديلها او تكييفها مع المتطلبات الخاصة بكل مهارة واكثر هذه المهارات ارتباطا بالاعمال اليومية أو فى الانشطة الرياضية هى :

الوقوف ، والمشى ، والجلوس ، والانحناء ، والرفع والحمل ، والدفع والسحب . وسوف نستعرض فيما يلي هذه الاسس الميكانيكية ، وذلك مراعاة للمحافظة على سلامة القوام ووقاية الجسم من الانحرافات بالاضافة الى تجنب الاصابة بآلام الظهر او الرقبة .

**الوقوف :**

ان القوام الذى يظهر به شخص ما يكون دائما معبراً عن شخصيته ، وتغذيته ، وحالة الجو ، والتدريب ، وبناء الجسم . ومن المعروف ان الجهد اللازم للوقوف يكون اكبر من الجهد اللازم للجلوس أو الرقود ، ولكنه قريباً من الجهد المطلوب للمشى . ويتطلب الوقوف توليد القوة اللازمة للجهد اللازم للتغلب على قوة الجاذبية عن طريق انقباض عضلات الجسم التى تعمل ضد الجاذبية وذلك للإحتفاظ باجزاء الجسم المختلفة فى حالتها السلمية . ولذلك يتعين ضرورة الاقتصاد فى الجهد المبذول عند اتخاذ وضع الوقوف ، حتى يمكن تأخير ظهور التعب . ويتم ذلك عن طريق توفير فرص إرتخاء العضلات المختلفة بين فترة وأخرى ولضمان الثبات يجب مراعاة نقطة إرتفاع مركز ثقل الجسم ومساحة قاعدة الإرتكاز ، ووضع خط الجاذبية اذ يزداد الثبات كلما انخفض وضع مركز الثقل واتسعت مساحة قاعدة الارتكاز . واقترب مركز الثقل من اتجاه جاذبية الأرض ، وكان واقعا فوق قاعدة الارتكاز ، بالاضافة الى ان مركز ثقل كل جزء من اجزاء الجسم يكون واقعا فوق الاجزاء التى أسفلة ومن الممكن الاحتفاظ بثقل الجسم فوق قاعدة الارتكاز حتى فى الحالات التى يتغير فيها وضع الجسم ، وذلك بحركة من القدم أماماً أو خلفاً .

وتتأثر اجزاء الجسم بفعل قوة اتجاهها الى اسفل ويحدث بفعل قوة الجاذبية ، فالعضلات التى تعمل ضد قوة الجاذبية هى التى يتوقف عليها الاحتفاظ باعتدال القوام . وبالنسبة لعدم وقوع مراكز ثقل جميع اجزاء الجسم بعضها فوق البعض الاخر فى معظم الاحيان عند اتخاذ وضع الوقوف ، فان جميع المفاصل تلف بعض الشئ . ويتعين ضبط الخط الصحيح للقوام بسبب تأثر حمل الجسم بظروف خارجية او بسبب ثقله . ويتم اتزان التعبير فى اتجاه ما للجسم عن طريق اجراء تعديل فى الاتجاه المضاد . اذ انه عند رفع ثقل باحدى الذراعين فانه يجب القيام بما يعادل ذلك بالجانب الاخر من الجسم حتى يتسنى الاحتفاظ بالإتزان .

## المشى :

يعد المشي وسيلة من وسائل الإنتقال . وفيه يحدث تحريك الجسم عن طريق إحداث اختلال فى التوازن ثم استعادة الثبات ، وذلك بتحريك الساقين على التوالى مع استغلال قوة دفع الجسم وقوة الجاذبية ، وفيه يميل الجسم اماما من مفصلى القدمين بتحريك مركزى الثقل فى الاتجاه المطلوب للحركة . وتعمل جاذبية الارض على مقاومة عامل القصور الذاتى للجسم ، وبذلك يمكن استخدام القوة فى الاتجاه المطلوبة ، ويأتى مصدر القوة عن طريق الدفع الخلفى لاسفل باصابع قدم الرجل الخلفية اثناء ثنى مفصل القدم . وتتم الحركة اماما بفعل استناد القدم على الارض مع الدفع الى الخلف ، وتتحرك الساق الحرة الى الامام حتى يلامس العقب الارض قبل باقى اجزاء القدم ، وبذلك تستمر القدم برهة فى استناد مزدوج يساعد على الاحتفاظ بالتوازن ويجرى تبادل فى الاستناد والارجحة للساقين ، وتكون هناك قدم واحدة هى التى تلامس الارض دائما . وتمتص حركة ثنى الركبة صدمه ملامسة القدم للارض .

ويعتبر المشى من اهم المهارات الحركية الاساسية . ويمكن تقليل اثر التعب عن طريق المشى الصحيح واتخاذ وضع صحيح لخط القوام . وتتحرك كل من الذراعين حركة عكسية بالنسبة للساقين . ويمكن ان يؤدى حمل ثقل ما ( شنطة او طرد ) الى تغيير فى توقيت حركة الذراعين . وتعوض التكيفات التى يؤديها الجسم فى حركته عن الحاجة الى ارجحة الذارعين واذا تحركت الذراعان الى الجانب بعيدا عن الجسم فان ذلك يزيد من مقدار الجهد اللازم لحركة المشى ، اذ انها بذلك تخلق لكل من المقعدتين بعض التمايل فى الحركة . كما ان إطالة خطوة المشى تزيد ايضا من مقدار الجهد المبذول للحركة حيث يؤدى ذلك الى القيام بحركات فى مدى علوى سفلى اكبر ، كما يؤدى الى لف إضافى للجزء العلوى من الجسم . وعند المشى لأعلى او لأسفل منحدر او درجات سلم ، او ضد ريح قوية او فوق سطح املس ، فانه يجب ان يقوم الجسم ببعض التكيفات فى وضعه وفى طريقة المشى . فاتخاذ الحيطة فى المشى يعمل على تفادى السقوط فى المواقف المختلفة . ويجب ان يتحرك مركز ثقل الجسم الى اعلى والى الامام عند المشى فوق مرتفع او فوق درجات سلم . وهذا يتطلب توليد قوة أكبر مما هو مطلوب عند المشي على سطح افقى . وبناء على ذلك فان الدفع بالقدم يجب ان يكون قطريا اماميا عاليا . اما المشى لاسفل

منحدرا او نزول درجات سلم ، فان مركز الثقل يجب ان يبقى فوق قاعدة الارتكـــاز والى الخلف . وهذا يجعل القدم تلامس الارض لحظة انزال العقب .

ويميل الجسم اماما عند المشى ضد رياح شديدة وذلك للاتزان . اما اذا كان المشـى مع اتجاه الرياح فانه يجب الاحتفاظ بوضع راسى للجسم ، او بجعلة يميل خلفا ضدها . ايضا يجب تقصير خطوة المشى عند السير على سطح املس او زلق . حتي تقل الحاجة الى الدفـع الكثير للخلف ، وبما يسمح لكلتا القدمين بان تظلا ملامسين لسطح الارض وقتا اطـــول . كما يجب إرتداء حذاء ذو نعل خشن ضمانا لزيادة مقدار الاحتكاك .

**الجلوس**

عند الجلوس يجب ان يكون الجذع مستقيما فى خط قوام صحيح . ويختلف الجلوس عن الوقوف فى اتساع قاعدة الارتكاز ، كما يقع مركز الثقل الى الخلف ، ويتطلب الجلوس التحكم فى نقل وزن الجسم عند تحركه الى الخلف لإتخاذ الوضع الجديد . اذ يقف الشـخص بحيث يكون ظهره مواجها للمقعد ، ثم يضع إحدى القدمين الى الامام والاخرى الى الخلـف تحت المقعد أو إلى جانبه . وذلك يساعد فى المحافظة على الإتزان نظــراً لاتســاع قـاعدة الارتكاز ويجب ان تثنى المقعدتان والركبتان عند الجلوس بفعل عضلات بسط الركبتين ، اذ ان ذلك يساعد على التحكم فى الحركات التى تؤدى ضد قوة الجاذبية . كما يميل الجســم الى الأمام قليلا عند خفض المقعدتين الى جهة حافة الكرسى ، وبعد ذلك تدفع المقعدتـان الى نهايته ويجب ان يميل الجسم الى الامام من المقعدتين بالقدر الكافى فى اثناء الجلـــوس لحفـظ موقع مركز الثقل فوق القدمين .

ويتم النهوض من وضع الجلوس على المقعد بعكس الخطوات التى اتخذت فى الجلوس ، حيث توضع :حدى القدمين الى الخلف ما امكن تحت المقعد أو الى جانبه ، وذلك يــؤدى الى اتساع قاعدة الارتكاز وبالتالى الاستغناء عن حركة دفع الجسم أماماً عند النهوض مـــن وضع الجلوس ، ويميل الجسم قليلا الى الامام حتى يسهل نقل الى القدم المتقدمه ثم تبســـط الساقان ويتم الوقوف .

وتوجد بعض المواقف التى تتطلب الجلوس على الارض ، وتنشا بعض المشـــكلات عند الجلوس على الارض نظراً لكبر المسافة التى يجب ان يتحركها الجسم عنها فى الجلـــوس على مقعد . فقد يتسبب السقوط لوضع ثنى الركبتين بعد الوقوف فى اصابة مفصلى الركبتة

ولذلك يجب المحافظة على وضع مركز الثقل فوق قاعدة الإرتكاز حتى يتسنى التحكم فى الثقل . كما يساعد توسيع القاعدة ومد الذراعين اماما على زيادة الاتزان ، كما انه يجب وضع احدى اليدين على سطح الارض عند اقتراب المقعدتين منها حتى يمكن زيادة القاعدة ، وعند النهوض من الجلوس أرضا يجب ان يجرى نقل مركز الثقل الى قاعدة ارتكاز جديدة فى الوقت الذى يستعد فيه الفرد للوقوف ، وهناك طرق متعددة وفقا لتكوين جسم الفرد وتوزيع ثقلة وهى :

- نقل ثقل الجسم الى احدى المقعدتين بحيث يمكن وضع احدى الساقين تحت الجسم مما يتيح الفرصة لاتخاذ وضع الركوع قبل الوقوف .
- وضع احدى اليدين على الارض كجزء من قاعدة الارتكاز ، وذلك عند تحريك ساق واحدة تحت الجسم .
- مد الذراع أماماً ثم أرجحتها لاسفل لتوفير قوة الدفع للقيام من الارض ويجب مد الساقين حتى يمكن رفع الجسم من المقعدتين ، وفى نفس الوقت يميل الجذع الى الامام من المقعدتين .

وهناك طرق خاصة يجب تطبيقها كى تتناسب مع بذل الجهد المطلوب للجلوس على الانواع المختلفة من الاثاث . اذ يجب الاحتفاظ بالمقعدتين الى الخلف تماما بصرف النظر عن نوع المقعد الذى يجلس عليه الفرد ، مع سند الجزء القطنى مع العمود الفقرى جيدا . ويجب العمل على تعديل وضع الجلوس وتغييره عدة مرات لمنع الاحساس بالتعب واختلال الدورة الدموية . واذا كان من الضرورى استخدام العينين وهما قريبتان من العمل الذى ينشغل به الفرد فانه يتعين ميل الجذع اماما من المقعدتين . ويجب الاخذ فى الاعتبار الزاوية التى تكون عليها الركبة عند اداء عمل فى وضع الجلوس اذا ما اريد الوصول بالانتاج الى الحد الاقصى ففى حالات العمل الذى يتطلب اداؤه استخدام القدمين والاستمرار فيه لفترات طويلة فى وضع الجلوس مثل استخدام " ماكينة خياطة " يجب ان تكون الركبة مفتوحة فى زاوية حوالى ١٦٥ .

ويؤدى الضغط على الاوعية الدموية او الاعصاب الى خفض مقدار الدم الواصل الى الساقين مما ينتج عنه عدم الراحة . ولذلك يجب تجنب الضغط على الفخذين عند الجلوس وخصوصا اذا كان المقعد مرتفعا او طويلا اكثر من اللازم حتى لا يحدث تنميل

نتيجة الضغط وضعف الدورة الدموية او الالم احيانا . كما يجب ان توضع القدمان افقيـــا على الارض مع ترك مسافة تحت الفخذين .

**الانحناء :**

يحتاج الفرد الى الانحناء او الى خفض جسمه كلما تطلب الامر رفع شـــئ مـــا او الامساك به عند مستوى سطح الارض . وبالرغم من الجهد اللازم للقيام بالانحناء لاســـفل والذى يعد اكثر من ميل الجذع اماما ، فان عبء الجهد يقع على عضلات الساقين اكـــثر منه على عضلات الظهر التى تستخدم عند ثنى الجذع من الوسط فقط .

وحيث ان زيادة مساحة قاعدة الارتكاز تساعد على زيادة الثبات ، فانه يجب اتخـاذ وضع الوقوف مع فتح القدمين قليلا قبل خفض الجذع وثنى الساقين . وتحتاج عملية ميـــل الجذع الى الامام قليلا من جهدا اقل مما هو مطلوب للاحتفاظ بالجذع فى وضعه الرأسى .

وثنى الركبتين قليلا أو إستخدام عضلات الساقين عند الانحناء الى اسفل يمنع اصابـة عضلات الظهر عند أداء الرفع . وفى حالة ميل الجسم قليلا الى الامام فانه يجب ان يتم ثـنى المقعدتين او الركبتين لدرجة تسمح بوضع اليدين تحت الشئ المطلوب حمله . واثناء عمليـــة الرفع فان يجب مد الساقين ورفع الجذع الى الوضع الراسى .

**الرفع والحمل**

هناك عدة طرق يمكن بها رفع الاشياء أو حملها فى أمان مع الاقتصاد فى بذل الجهد . وتتوقف الطريقة الواجب استخدامها على طبيعة هذه الاشياء ، وعلى المهمة اللازمة ، مثـل حجم الشئ وشكله والمسافة اللازمة لحمله وعلى موقع الهدف المطلوب الوصـــول اليـــه . ويؤدى رفع الشئ او حمله بطريقة خاطئة غالبا الى اصابة عضلات الظهر . ومن المهم تقديـــر وزن هذا الشئ للتاكد من ان الطريقة التى يستخدمها الفرد هى الانسب وذلك لعدم الجهد وفى مقدور المرأة السليمة عادة ان تحمل ثقل يوازى ثلث وزن جسمها بينما الرجل الســليم يحمل ثقل يوازى نصف وزن جسمه . وينبغى ان يواجه الفرد الاتجاه الذى ينوى التحـــرك نحوه قبل رفع هذا الشئ حيث ان حركات اللف والالتواء بالجسم فى اثناء الرفع غالبا مـــا تؤدى الى اصابة الظهر ، كما ان تغيير اتجاه الحركة بعد مجرد رفع الشئ يكلف الكثير مـــن الجهد .

ويؤثر احتكاك القدمين بسطح الارض فى عملية الرفع ، وبدون توافر مقدار كـــاف من هذه الاحتكاك فانه سوف يتعذر تطبيق الميكانيكيات الصحيحة للرفع . كما يجب ارتداء الاحذية المناسبة ذات النعل الخشن لمنع الانزلاق .

ومن المهم ان يوزع ثقل الشئ على جانبى الجسم للاحتفاظ بخط قوام معتدل وعنـــد حمل شئ ثقيل على احد الجانبين ، فانة يجب مد الذراع المقابلة للجانب للاتزان .

ومن الافضل توزيع الثقل بالتساوى على اليدين عند حمل عدة اشياء .

والاشياء المخزونة او الموضوعة فوق الرفوف ، والتى تكون فى مستوى أعلى مـــــن رأس الفرد ، فان الخطوة الاولى لرفعها هى سحب الشئ الى حافة الرف . وعنـــد تخفيــض الشئ من الرف يراعى تزويد مساحة قاعدة الارتكاز لزيادة الثبات . ويتم ذلـــك بـــاخذ خطوة اماما بقدم واحدة ، بحيث يصبح مركز الثقل للشئ المطلوب رفعة لتخفيضه واقعــــا بالقرب من مركز ثقل جسم الفرد ، وبذلك يمكن تخفيف الجهد الذى يقع على الظـــــهر .

وينبغى مراعاة النقاط التالية التى يوصى بها " كوربين وليندسى " ( ١٩٩٧ ) عند الرفع :

**الوقوف قريبا من الشئ عند اتخاذ قاعدة واسعة .**

اذا كان الشئ المطلوب رفعه يقع جانبك فخذ وضع المشى ( احدى القدمين متقدمة أمامــــاً والاخرى خلفاً ) ، أو خذ وضع الفتح الجانبى مع وضع الشئ بين ركبتيك ، والغرض مـــن الرفع مع اخذ هذا الوضع هو كى يكون الرفع من وضع ثابت ، مستخدما فى ذلك الرافعـة الاكثر كفاءة .

**اجعل الرأس مرتفعة والظهر منتصباً تقريباً مع الاحتفاظ بالوضع الطبيعى للقوس القطنى ، واثنى من مفصلى الركبة والفخذ .**

كن فى وضع القرفصاء ولا تنحنى ، بغض النظر عن مدى ما يكون عليه الشئ مـــن خفة ، فالظهر غير مسموح له بان يستخدم كرافعة للرافع . وتجنب الميل اماما لحمــــل اى شئ بدون ثنى الركبتين بسبب الجهد الواقع على عضلات ومفاصل العمود الفقرى . وهــذا الجهد على الظهر يمكن حدوثه عند تسوية فراش سرير او عند رفع طفل من مهده بطريـــة غير صحيحة

اخفض جسمك فقط حتى البعد الذى يلزمك ولاسفل مباشرة ان الاقعاء الزائد عـــن الحد يكون مضيعة للطاقة .والاهم من ذلك ان ثنى الركبتين بعمق يمكن ان يتلف تكويـــــن مفاصل الركبتين .

احمل الشئ قريبا من مركز ثقل جسمك وبحيث لا يزيد ارتفاعه عن مستوى وسطك فيما عدا الحمل على الكتفين او الراس او الظهر .

ان حمل الشئ امام الجسم واعلى من الوسط ، سوف يجعلك تميل خلفا لاتزان الحمل محدثا قوسا غير مرغوب في اسفل الظهر ، ويحمل الاشياء عند خط منتصف الجسم او اعلى الراس او الاكتاف ، يكون موثرا فى تقليل الجهد على الجهاز الهيكلى .

–اقبض على الشئ مع شد عضلات اسفل الظهر : ثم ارفع بعضلات رجليك مع جعل الشئ قريبا من مركز ثقل جسمك .

ان عضلات الرجلين هى اقوى عضلات الجسم . والاحتفاظ بالظهر منتصبا واستخدام الرجلين فى الرفع يسمح باستخدام قوة قصوى لرفع الحمل بدون فقد طاقة كبيرة ولا تلف أو تلتوى أثناء الرفع . واذا كان الشئ ثقيلا ، أوقف تنفسك اثناء الرفع ، فهذا يحدث انضغاطا فى تجويف الجذع والذى يساعد بالتالى فى تقليل حمل العمود الفقرى . واستخدام حزام للجزء القطنى يمكن ايضا ان يساعد فى وقاية العمود الفقرى عند الرفع .

– دفع او سحب اشياء ثقيلة اذا امكن ادائها بكفاءة ، يكون افضل من رفعها .

انك تحتاج نظريا الى ان تاخذ قوة اكبر بحوالى ٣٤ مرة عند رفع شئ ما بدلا من سحبه على الارض . ويحدد الحجم ، والشكل ، والاحتكاك فيما اذا كان من الممكن الدفع او السحب

– قسم الحمل اذا امكن : حاملا نصف فى كل يد واذا لم يكن تقسيم الحمل ممكنا ، فانه يمكن تبديله من يد الى اليد الاخرى . عند المشى مع حمل شىء على جانب واحد من الجسم فان القوة التى على الردف المقابل تكون اكثر ثقلا عما اذا تم توزيع الحمل على كلا الجانبين وينبغى رفع الذراع العكسية كى توازن الحمل وتساعد فى حفظ مركز ثقل الجسم فوق قاعدة الارتكاز

- تجنب زيادة مد الرقبة او الظهر : عند رفع او خفض شىء ما من فوق الرأس

رفع اى شىء من مستوى الوسط يكون غير مناسب احيانا . ويجب ان تصل الى ما فوق رأسك لرفع شىء ما من على رف عال . ولتجنب الإجهاد على الرقبة والظهر اصعد سلما أو قف فوق كرسى بحيث تتجنب رفع ذراعيك فوق رأسك واذا كان هذا غير ممكن تطبيقه أو صل الى الشىء مع جعل ثقلك على القدم الامامية ، ثم خذ خطوة خلفا على القدم الخلفية اثناء خفض الشىء .

- لاتحاول رفع او حمل احمال شديدة الثقل بالنسبة لك :

ان الحمل الاكثر اقتصادا للبالغ متوسط العمر يكون حوالى ٣٥٪ من وزن جسمه وبوضوح ، فأنه مع تدريب القوة العضلية فأنه يمكنك رفع حمل اكبر . ولكن الأحمال الثقيلة عادة ما تؤدى الى خطورة التعرض لآلام الظهر . ويمكن أداء رفع بيد واحدة بنفس ميكانيكية الجسم الخاصة بالرفع باليدين معاً ، فيما عدا فى استخدام ذراع واحدة لسند الجذع . وتذكر استخدام تكنيك الاقعاء ، كما سبق وصفه عند الرفع باليدين ، وعند الرفع من الارض ، اتبع هذه الخطوات الاربع :

١- اقعاء مع سند ثقل الجذع بوضع اليد اليسرى على الارض اثناء قبض الثقل باليد اليمنى .

٢- ابقى فى الوضع وارفع الثقل حتى مستوى الفخذ اليمنى .

٣- انقل وزن جسمك العلوى تجاه اليمين اثناء رفع يدك اليسرى من الارض إلى الفخذ اليسرى .

٤- ادفع باليد اليسرى على الفخذ كى تساعد على رفع الجذع اثناء امتداد الرجلين .

ملحوظة : اعكس هذه الخطوات عند اعادتك الثقل على الارض .

## الدفع والسحب

تدخل حركات الدفع والسحب فى اداء الكثير من الاعمال اليومية ، ويعتبر الاتجاه او السرعة او الوزن او الشكل من العوامل الهامة لتحديد نوع الجهد اللازم لتحريك الشيء ويتوقف اتجاه الدفع على اتجاه القوة الموجهة الى الشيء ، ويجب ان توجه القوة المستخدمة فى دفع الشيء الى مركز ثقله حتى يمكن تحريكه فى اتجاه خط مستقيم .

اما اذا كان المطلوب هو تدوير الشيء فيجب توجيه الدفع بعيدا ما امكن عن مركز ثقله ويعتبر الاحتفاظ بحركة الجسم منذ البداية افضل سبيل لاستمرار حركته بنفس السرعة

ولتحديد افضل الطرق لتحريك شيء ما يجب الاخذ فى الاعتبار عوامل مثل الوزن والاحتكاك بين الشيء والسطح فيجب ان يكون هناك مقدار كبير من الاحتكاك بين حذاء الشخص الذى يقوم بالتحريك وبين السطح الذى يقف عليه ، حتى يتسنى استغلال القوة اللازمة الى اقصى حد . ولذلك فانه يفضل ارتداء الاحذية الكاوتشوك حتى يزداد مقدار هذا الاحتكاك ، ومما يسهل تحريك الشئ هو وضع شئ املس تحته حتى يخفف من مقدار الاحتكاك عند الدفع او السحب .

ومن المهم الاقتصاد فى الجهد وتفادى الإرهاق عند القيام بعمليات التحريك فاذا كان هناك بعض الاحتكاك بين الشيء المراد دفعه والسطح المدفوع عليه ، فانه يجب توجيه القوة المستخدمة فى دفع الشيء الى اسفل مركز الثقل ، أما إذا كان الاحتكاك كبيرا بين الشيء أو السطح ، فيجب ان يكون جسم الفرد منخفضا وأن تزداد القوة المستخدمة بالقدر المناسب . ان دفع شيء ثقيل يعتبر أسهل من حمله أو سحبه ،وأكثر فاعلية ، ومعرفة الطرق الصحيحة للدفع تعمل على تقليل احتمال خطر الإصابة ، ولذلك فانه يجب :

- استخدام القوة فى اتجاه الحركة ، حتى يسمح بانتقال القوة التى تنتج من العضلات العاملة مباشرة الى الشيء المدفوع .
- زيادة مساحة قاعدة الارتكاز حتى يزداد ثبات الجسم ، وبذلك تصبح القوة المستخدمة اكثر فاعلية .
- استمرار الحفاظ باتصال الشيء بالسطح مع الاستمرار فى استخدام القوة بعد بدء تحريكه حتى تزداد فاعلية هذه القوة .
- ان يكون الوقوف باتخاذ وضع القدمين فتحا مع جعل إحداهما إماماً والاخرى خلفاً.

- ان يميل الجسم فى اتجاه الشيء وفى الاتجاه المطلوب لتحريكه ويتم ذلك بالثني عند مفصل القدم .
- ان تتولى عضلات الساقين القوية توفير القوة اللازمة عن طريق الثني والمد لمفاصل القدمين والركبتين ، المقعدتين .
- الاحتفاظ باستقامة وثبات الجزء العلوى من الجسم .

وإذا كان هناك شيء ثقيل وله مركز ثقل منخفض بعض الشيء فانه يمكن تحريكه بفاعلية اكبر عن طريق السحب اكثر من الدفع وكلما انخفض مركز ثقل هذا الشيء كلما اضطر الشخص الى اتخاذ وضع انخفاض اكبر كى يتمكن من دفع هذا الشيء فى خط اتجاه مركز ثقله ، ويمكن للجسم الاحتفاظ بتوازنه جيدا اذا كان يواجه الامام بسبب ما تكون عليه مدى الحركة التى تتاح للقدمين ومفصليهما ، كما ان اتخاذ الخط الصحيح لاوضاع اجزاء الجسم يضمن فاعلية أكبر للحركة كما يحول دون الإصابة ، ويحسن تثبيت حبل او شيء مماثل عند نقطة على امتداد مركز الثقل أو تحته والشخص الذى يقوم بسحب شيء ما يجب ان يتخذ وضع الوقوف فى مواجهة اتجاه السحب مع تباعد القدمين ، ومع مواجهة اصابع القدمين للامام . وينبغى ان يميل الجذع الى الأمام عن طريق مفصلى القدمين ،كما يجب ثنى الركبتين حتى يتسنى توفير القوة اللازمة لأداء العمل المطلوب عن طريق مد الساقين وفى مجال التطبيق فى الحياة اليومية فانه يراعى ما يأتى :
- عند فتح نافذة ما يكون اتجاه الحركة رأسيا ويكون الجسم قريبا من النافذة والذراعان مستقيمين والركبتان منثنيتين والجذع منتصبا .
- فى حالة بقاء الذراعين والجذع فى وضع رأسى فان مد الساقين يتم باستخدام عضلاتهما القوية لتوفير القوة اللازمة .
- عند بداية تحريك شيء ما محمول على عجل فانه تطبق نفس الاسس التى تطبق عند الدفع أو السحب ، وفى هذه الحالة فانه من الضرورى توفير جهدا أكبر لبداية الحركة ( لمقاومة القصور الذاتى ) مما يتطلبه الاستمرار فيها .
- متى بدأ شيء ما فى الحركة فمن الممكن الاستمرار فيها باستخدام قوة اقل من القوة المستخدمة عند بدء الحركة .

- لايقاف الشيء المتدحرج فانه يجب استخدام قوة اكبر للتغلب على القصور الذاتـــــى ، ويجب ان تكون هذه القوة فى اتجاه عكسى بالنسبة للحركة كما تطبق نفس الاسس الميكانيكية

**جدول (١) يوضح : قيم السعرات / ق فى بعض انشطة الاعمال المنزلية**

| النشاط | سعر / ق | النشاط | سعر / ق |
|---|---|---|---|
| النوم | ١,٢ | المشى بداخل المنزل | ٣,١ |
| الراحة فى السرير | ١,٣ | تلميع الاحذية | ٣,٢ |
| الجلوس العادى | ١,٣ | تسوية فراش السرير | ٣,٤ |
| الجلوس والقراءة | ١,٣ | ارتداء ملابس الخروج | ٣,٤ |
| الإضجاع بهدوء | ١,٣ | الاستحمام | ٣,٤ |
| الجلوس وتناول الطعام | ١,٥ | اعمال معدنية خاصة بالمنزل | ٣,٥ |
| الجلوس ولعب الكوتشينة | ١,٥ | دهان المنزل | ٣,٥ |
| الوقوف العادى | ١,٥ | تنظيف الشبابيك | ٣,٧ |
| كتابة الواجب المدرسى | ١,٧ | اعمال نجارة خاصة بالمنزل | ٣,٨ |
| المناقشة | ١,٨ | مسح الارضية | ٣,٩ |
| التواليت الشخصى | ٢,٠٠ | كى الملابس | ٤,٢ |
| الجلوس والكتابة | ٢,٦ | تسويق الطعام | ٤,٢ |
| الجلوس مع نشاط خفيف | ٢,٦ | تلميع الارضية بالفرشة | ٤,٩ |
| الاغتسال وارتداء الملابس المنزلية | ٢,٦ | ممارسة بعض التمرينات الشكلية بالمنزل | ٥,٠ |
| الاغتسال والحلاقة | ٢,٦ | نزول السلم | ٧,١ |
| الطبخ | ٣,١ | صعود السلم | ١٠-١٨ |
| غسل الملابس | ٣,١ | | |

## الطاقة المستهلكة :

انت تستهلك بعض الطاقة حتى وانت نائم فإذا مكثـــت فى الســـرير دون أداء أي شيء لمدة ٢٤ ساعة فأنت سوف تستهلك حوالى ١,٦ سعر لـــ ٧٠ كجـــم وهـــذا هـــو الأيض القاعدى (الاساسى) ويمكنك ان تستهلك طاقة تتراوح ما بين ١,٢ سعر فى الدقيقـة اثناء الراحة وحتى اكثر من ٢٠ سعر فى الدقيقة اثناء النشاط العنيف وهناك طاقة إضافيـــة نحتاج اليها أثناء تناول طعامنا وذلك للقدرة على اداء عمليات الهضم والامتصاص ولكـــن اداء الاعمال والانشطة القوية هى المؤثرة بدرجة كبيرة على اســـتهلاك الطاقـــة ويعتمـــد استهلاك الطاقة على حجم الجسم وكلما زاد وزن الجسم ارتفع استهلاك الطاقة .

## قياس الطاقة المستهلكة :

هناك طريقتان لقياس الطاقة المستهلكة

الطريقة الاولى : هى طريقة الدائرة المغلقة Closed Circle داخل حجـــرة مزدوجـــة الجدران وفيها تكون كمية الاكسجين الداخلة هي كمية الاكسجين المرفوعة مـــن تنـك اوكسجين كبير وهواء الزفير الذى يحتوى على بعض الاوكسجين يعود مرة ثانية للتنك بعد إزالة ثانى اكسيد الكربون منه وهذا ما يقصد بالدائرة المغلقة .

الطريقة الثانية : هى طريقة يتنفس فيها الشخص من الهواء الجوى المتاح وهى مناسبة اكثر للنشاط العنيف . يتنفس الشخص من الهواء الجوى الذى يحتوى علـــى ٢٠,٩٣ % مـــن اوكسجين يجمع هواء الزفير للتحليل ويحلل الاوكسجين المستهلك وثانى اكسيد الكربـــون الناتج اثناء النشاط بجانب الحجم الكلى لهواء الزفير ويكون الاوكســـجين المســـتهلك فى الدقيقة على النحو التالى :

( الاوكسجين الجوى – الاوكسجين الموجود فى الزفير ) × حجم هواء الزفير

(٢٠,٩٣ × ١٧,٩٣ ) ×٣٣,٣ = ١,٠٠ لتر أوكسجين فى الدقيقة

ويساوى لتر واحد من الأوكسجين حوالى ٥ سعرات فى الدقيقـــة وهـــى قيمـــة الطاقـــة المستخدمة ( المستهلكة ) .

ولان التعب والملل من اهم العوامل التى تسبب نقص الانتاج فى مجالات العمـــل المختلفـــة فكفاءة العامل تتغير خلال الفترة الطويلة من بذل الجهد ولذا سنتناولهما فيما يلى بالتفصيل.

## التعب Fatigue :

تعريف التعب : هناك الكثير من التعريفات للتعب معظمها يرمى الى بيان نتائجـــه وهى النقص فى كمية العمل والانتاج – نقص الجودة أو النوع بالنسبة للعمل – زيـــادة فى الاخطاء او الحوادث واصابات العمل ومن هذه التعريفات :

التعب هو " النقص فى القدرة علـــى اداء العمـــل مـــع فقـــد اجـــزاء الجســـم القابلـــة للاستجابة"ومنهم من عرف التعب على انه " فقد الكفاية فى العمل او فقد استجابة بعـــض اعضاء الجسم " أو هو الفشل فى المحافظة على حالة التوازن فى الجسم .

## مظاهر التعب :

يمكن تقسيم مظاهر التعب الى ظواهر عقلية واخرى جسمية

١- الظواهر العقلية للتعب : ينشأ عن القيام بالاعمال العقلية لفترة طويلة عدم قـــدرة الفرد على تركيز انتباهه - عدم قدرته على الادراك السليم لما يقـــرأ - صعوبـــة التذكر - الحاجة لفترة طويلة للالمام بالموضوع الذى يتم قراءته اذا توافرت مثـــل هذه الظواهر او بعضها فيمكن ان نفترض ان الفرد الذى يشعر بها قد ناله التعب.

وعن اثار القيام بالعمل العقلى لفترة طويلة وجدت العديد من الدراسات اهما هى :

أ- زيادة الاخطاء.

ب- الزيادة فى الوقت اللازم لاستيعاب المواد المكتوبة .

جـ- زيادة الوقت اللازم لحل المشكلات المعقدة .

٢- الظواهر الجسمية للتعب : تختلف الظواهر الجسمية المصاحبة للتعب من فرد لأخـــر ويمكن تقسيمها الى :

أ- مظاهر التغيرات الخارجية : عندما يقوم الفرد بمجهود عضلى يستمر لفترة طويلة تحـدث التغيرات التالية :

- تقل كمية العمل وتقل سرعة انقباض العضلات .
- تقل قدرة عضلات اخرى قد تكون غير مشتركة بصورة مباشرة فى انجاز العمل نتيجـــة لسريان المواد التالفة الناتجة عن زيادة المجهود بواسطة الدم .
- زيادة تراكم هذه المواد التالفة يسبب الارق ( قلة النوم ) والانيميا والجوع .
- التعرض للاجهاد لفترات طويلة تجعل الفرد يحتاج الى فترات للراحة اكثر من المعتاد .

ب- مظاهر التغيرات الداخلية : تطرأ التغيرات الاتية خلال قيام الفرد بنشاط عضلى

- باستمرار الاجهاد يستمر تراكم الفضلات السامة كثانى اكسيد الكربون وفوســـفات البوتاسيوم مع زيادتها بمقدرا كبير تنقص قدرة العضلات على الاستجابة تدريجيا حـــتى تشل حركتها ونشاطها تماما بعد فترة من الوقت .
- التزايد فى تجميع المواد التالفة فى العضلات مع مصاحبة ذلك لنقص فى الاكسجين يؤدى الى زيادة شعور الفرد بالتعب المتزايد مع آلام مصاحبة له .

## قياس التعب :

يرتبط قياس التعب بنوع النشاط الخاص الذى نقيس التعب نتيجة استمرار مزاولته ومن اهم وسائل قياس التعب :

١- التقدير الذاتى للفرد : بمعنى ان يسأل الفرد ليقدر تعبه وحالته فى حدود سلم التقدير من ١ ( اقل تعبا ) : ٥ ( اكثر تعبا ) .

٢- تقدير تعب الفرد عن طريق كمية الانتاج الذى يكون قادر على انتاجها .

٣- تقدير تعب الفرد عن طريق نوعية الانتاج فالفرد المتعب تقل جودة ما ينتجه بغض النظر عن كمية المنتج كما تكثر فيه الاخطاء . .

٤- استخدام مقاييس فسيولوجية مثل اضرابات التنفس والنبض وسكر الدم والانقباضات العضلية ...... الخ ويلاحظ ان هذه الطريقة صعبة وغير دقيقة احيانا ولا تكاد تصلح الا للتعب العضلى وليس الذهنى .

## تاثير التعب :

للتعب اثار سيئة على كل من العامل والانتاج . من الامثلة الموضحة لذلك ما هو مسجل فى الجدول (٢) الذى يوضح نتائج دراسة مقارنة عن انتاج عمال " جمع حروف الطباعة " فى ثلاث شركات مختلفة ( أ ، ب ، جـ ) .

يتضح من الجدول (٢) اتجاه عام نحو انخفاض الانتاج مع استمرار العمل لفترة أطول اى مع التعب ، وعودة الانتاج للارتفاع بعد اخذ فترة الراحة حيث يستعيد الفرد قدرته على مواصلة العمل والانتاج .

جدول (٢) يبين الانتاج بحساب الساعة فى ثلاث شركات طباعة

| ساعات اليوم | النسبة المئوية للانتاج فى الشركة (أ) | النسبة المئوية للانتاج فى الشركة (ب) | النسبة المئوية للانتاج فى الشركة (جـ) |
|---|---|---|---|
| ٨ -٩ | ١٣,٦ | ١٣,٨ | ١٢,٩ |
| ٩-١٠ | ١٧,١ | ١٧,٠٠ | ١٣,١ |
| ١٠-١١ | ١٤,٦ | ١٥,١ | ١٢,٨ |
| ١١-١٢ | ١٤,٠٠ | ١٤,١ | ١١,٩ |
| ١٢-١ | الغذاء والراحة | الغذاء والراحة | الغذاء والراحة |
| ١-٢ | الغذاء والراحة | الغذاء والراحة | ١١,٩ |
| ٢-٣ | ١٥,٩ | ١٦,٢ | ١٢,٨ |
| | - | - | عشر دقائق شاى |
| ٣-٤ | ١٤,٠٠ | ١٣,٤ | ١٣,٢ |
| ٤-٥ | ١٠,٨ | ١٠,٥ | ١١,٣ |

وهكذا أوضحت الدراسات بوجه عام أن زيادة ساعات العمل اليومي عن الحد المناسب لا يتبعه زيادة في الإنتاج كما هو متوقع نتيجة لتأثير عاملي التعب والملل ولتحديد ساعات العمل اليومي او الأسبوعي فى أي مكان يجب القيام بدراسة ميدانية تحدد انسبها للعمل وللبيئة وللعاملين ، إذ يتوقع اختلافا من عمل الى آخر ومن بيئة لأخرى ومن نوع من العاملين لنوع آخر .

## العوامل التي تساعد على علاج التعب :

يؤدى التعب كما ذكرنا الى النقص فى الإنتاج وعدم دقته ويكون نتيجة الاضطراب المؤقت فى الحالة الفسيولوجية او النفسية للفرد لذلك فإننا يجب أن نبذل أقصى الجهود لمقاومة وعلاج التعب ويمكن ان ننجح فى ذلك باستخدام :

١- إعطاء فترات راحة كافية عندما يحس العامل بالتعب فالراحة تكاد تكون أنجح علاج للتعب ففيها يستعيد الفرد قدرته على مواصلة العمل ويتخلص من الآثار الفسيولوجية والنفسية التى نتجت عن التعب كما تتاح فى فترات الراحة فرصة الترويح عن النفس وتغيير النشاط وتنويعة مما يذهب الملل المترسب عن التعب .

٢- تقوية دوافع الفرد للعمل إذ أن الفرد لا يستمر فى العمل إلا إذا كان هناك دافع أليه ، وبالتالي فأن زيادة الدوافع للعمل تزيد قدرة العامل على موصلة عمله بكفاءة عاليه ومن دوافع العمل إرتفاع الأجر والعلاوات والمكافآت التشجيعية ... الخ .

٣- تناول بعض المشروبات كالقهوة والشاى والكولا فهى تنبه الجسم وتنشطه وبالتالى تعمل على إرجاء التعب وتقاومه .

٤- ومن العوامل الهامة والاساسية تحسين بيئة العمل وطرق اداء العمل : أي تحسين العوامل التى يكون لها تاثير مباشر على أداء العامل كالاضاء والتهوية والحرارة . فهذة العوامل اذا لم يوجه الانتباه اليها بشكل كافى سيكون لها تاثير سلبيا على شعور الافراد بالاجهاد وسينعكس ذلك على مستوى اداءهم ومن العوامل الأخرى التى تندرج تحت بيئة العمل ولها آثارها السلبية على العمل :

أ- ضيق المكان : فازدحام مكان العمل ينتج عنه عدم توافر الشروط الصحية وسوء تنظيم فى أدوات ووسائل العمل وينعكس ذلك على العامل فيصبح اكثر إهمالاً ويضطرب نفسيا .

ب- عدم تغيير وضع العامل : يؤدى بقاء الفرد على نفس الوضع مدة طويلة الى زيـــادة إحساسه بالتعب لأن هذا يضع عبئا غير عادى على عضلات الجسم لذا يجـــب أن تراعى المنظمات عند تصميم الوظائف والأعمال أن يقوم الأفراد بـــالعمل بطـــرق وأوضاع مختلفة يستدعى بعضها الجلوس والآخر الوقوف وهكذا .

جـ- عدم تلقى التدريب المناسب : تدريب الأفراد على القيام بالعمل بالطرق الصحيحـــة خاصة فى تلك الأعمال التى تتصف بالتكرارية ، يساهم فى إزالة التعب والتوتر لدى الأفراد فتدريب الفرد على القيام بخطوات العمل على وتيرة منظمة بالتعاقب السليم لتلك الخطوات يؤدى إلى الاقتصاد لطاقة الفرد فى العمل وهذا شانه ان يـــؤجـــل احساسه بالتعب .

د- عدم الغيير فى العمل : فتبادل الأعمال من حيث نوعية العمل أو أماكن العمـــل بيـــن الافراد يزيد من درجة الحماس والمنافسة وإيجاد الدافع على بذل الجهـــد والطاقـــة وارتفاع الروح المعنوية وهذا من شأنه أن يقلل من الإحساس بالتعب .

٥- التصميم المناسب للعمل وأدواته : يجب مراعاة ان يكون هناك نظام مـــلائـــم للعمل مراعى فيه التبسيط والبعد عن التعقيد وان نحاول استبعاد الحركات غير الضرورية التى قد يؤديها الفرد فى العمل فتستهلك طاقته وتزيد من احساسة بالاجهـــاد والتـــعـــب هذا بالإضافة إلى وجوب تصميم الآلات بطرق تتناسب مع حركات الفـــرد وسرعته ووضعه والجهود التى يبذلها.

٦- تقرير ساعات العمل المناسبة : يبذل العلماء فى مجالات مختلفة الجهود لتحديـــد عـــدد الساعات المناسبة للعمل والتى تحمى الافراد من الشعور بالتعب . وينعكـــس ذلـــك بشكل إيجابي على الإنتاج ، وقد حددت كثير من الدول أيـــام العمل بخمـــس أيـــام اسبوعيا وأربعين ساعة فى الأسبوع . وهناك ما يعرف حديثا بساعات العمل الـــمرنة وتعنى ان يتواجد الفرد فى مكان العمل بعدد محدود من الساعات يطلق عليها الوقـــت الاساسى والوقت المتبقى يترك للفرد حرية تقرير حضوره حسب رغبتـــه وظـــروفه .

## الملل والرتابة Boredom And Monotony

يتولد الشعور بالملل فى اغلب الحالات من الرتابة فى العمل . ونوعية العمل التى يمكن ان تسبب الرتابة والملل للعامل تتوقف على استعداداته وقدراته وميوله فقد يشعر بعض الافراد بالمتعة فى القيام بالاعمال التى تنطوى على عمليات متكررة ولا تحتاج إلا الى القليل من اليقظة الذهنية والمبادرة بينما يشعر آخرون بالملل اذا قاموا بمثل هذه الاعمال ويحتاجون الى اعمال تتطلب منهم التركيز أو التفكير واليقظة .

### تعريف الملل :

الملل هو " فقد اهتمام الفرد بالعمل وعدم شعوره بالرضا او الاشباع ونقص دوافع العمل لديه ويتأثر الإحساس بالملل بشخصية الفرد واتجاهاته وميوله " .

### تأثير الملل :

- يؤدى الإحساس بالملل الى العديد من الاثار السلبية مثل كثرة الحوادث للفرد نفسه وللآلات وأدوات العمل ، زيادة معدلات الغياب لدى هولاء الافراد .
- يتعمد هؤلاء الافراد خلق المشكلات مع الزملاء والرؤساء ويتسبب هذا فى انخفاض الروح المعنوية .
- عدم الدقة وعدم الوصول الى المعايير المطلوبة للأداء من قبل هؤلاء الأفراد .
- بوجهة عام يمكن أن يؤدى الملل إلى نقص كفاية الأفراد نتيجة الصراع بين الرغبة فى ترك العمل والحاجة المستمرة فيه للحصول على الأجر أو الترقية .

### انواع الأعمال التى يمكن ان تسبب الملل :

هناك العديد من الأعمال التى تصيب الافراد بالملل وفيما يلى النوعين الرئيسين منهما :

١- الأعمال المتكررة :

إن الأعمال التكرارية التى تؤدى على وتيرة واحدة تدعو إلى الملل أكثر من غيرها من الأعمال والسبب الرئيسى لذلك يكمن فى انها لا تحتاج إلى استخدام قدرات خاصة أو جهد كبير من الأفراد . ويمكن التغلب على تلك المشكلة فى العمل عن طريق تعهد الفرد بأداء أكثر من جزء أو عملية من عمله حيث يكون العمل الثانى مختلفا تماما عن عمله الأصلي التكرارى حتى يزول إحساسه بالملل .

٢- الأعمال البسيطة :

العمل البسيط السهل يتطلب قدرا ضئيلا من التفكير وهذا يتلائم مع الأفـراد ذوى القدرات العقلية المنخفضة ويتلائم أيضا مع الافراد الذين يستطيعون التكيف مـع هـذه النوعية من الأعمال بشغل تفكيرهم بأمور أخرى قد لا تتعلق بالعمل .

## وسائل علاج الملل :

الشعور بالملل من المشكلات التى ظهرت نتيجة انتشار التخصص والآلية وانتشـار الأعمال المتكررة وللملل أثاره السلبية على العامل والعمل كما رأينا سابقا . لذلك يجـب البحث عن وسائل تقلل من حجم هذه الظاهرة ويمكن ذلك عن طريق :

١- التركيز على أهداف العمل :

يقبل الفرد على العمل لتحقيق أهداف يرى الها تشبع حاجاته ورغباته فاذا وجـد الفرد ان العمل لا يحقق اهدافه ورغباته فانه سوف يمتنع عن العمل اى ستقل الرغبة لديـه والاهتمام . فالفرد يشعر بنوع من التشبع النفسى وعدم القدرة على الاستمرار اذا لم يكـن لديه هدف واضح يمكن تحقيقه ويشعره بالتقدم . وعلى هذا فيجب أن يكون لدى الفـرد أهداف بعيدة مقسمه إلى أهداف قريبة وأهداف أخرى فرعية تحقيقها يـؤدى إلى الشـعور بالرضا والإطراد فى التقدم مثل الحصول على أجر خلال مدة معينة ( شهرى إسـبوعى يومى ) .

٢- دعم الأعمال التى تتطلب تركيز الانتباه :

الأعمال شبة الآلية تتطلب انتباها جزئياً وليس كلياً من الأفراد وهـذه الأعمـال تبعث الملل ويمكن علاج ذلك إما :

- بجعل الوظيفة اكثر تعقيدا ليعطى الفرد اهتماما اكبر بها .
- تصميم العمل بحيث يكون أقل أليه .

٣- تبادل الوظائف :

من وسائل علاج الملل إتجاه بعض المنظمات إلى الاعتماد علـى اسـلوب التبـادل الوظيفى فقد وجد ان هناك علاقة بين تكرار العمل وشعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وقد ثبت انه كلما زاد عدد العمليات التى يقوم بها الفرد كلما قل شعوره بالملل وزاد اهتمامـه بالعمل . وتتبع المنظمات أسلوباً يقتضى بأن يتخصص الفرد فى عمل معين ويقضى فيه فـترة

معينة ثم ينتقل ليقوم بعمل زميل له ويعود لعمله مرة أخري أي أنه لا يكرر نفس العمليـــــة طول الوقت .

### ٤- التوسع الوظيفي :

يقصد بالتوسع الوظيفى إدماج عمليتين منفصلتين أو أكثر فى عملية واحدة وهــــذا يبسط العمل بدرجة كبيرة ويعيد للفرد اهتمامه بالعمل ويبعده عن الملل كما أن هذا مــــن شأنه أن يزيد مهارة العامل حيث يتدرب على عدة عمليات بدلا من عملية واحدة وتــؤدى هذه الزيادة فى المهارة إلى إرتفاع مركز الوظيفة ثم شعور الفرد بالرضا وإشـــباع حاجاتــه الارتقائية المتمثلة فى احترام النفس واحترام الاخرين وتحقيق الذات .

## الفرق بين التعب والملل

| التعب | الملل |
| --- | --- |
| - التعب هو حالة فسيولوجية فهو نقص فى القدرة أو الطاقة على العمل . | - اما الملل فهو حالة ذهنية تعنى نقص الرغبة او الاهتمام . |
| - التعب يعود الى قصور فى الطاقة وعجز فى بذل الجهد . | - الملل ينتج عن إحساس الفرد أن الطاقة الموجودة لدية أكثر من الطاقة المبذولة فى العمل . |
| - التعب يظهر فيه منحنى العمل مرتفعا فى بداية يوم العمل ثم يقل ويرتفع مع الدافع . | - الملل يعطى منحنى عمل غير منتظم فهناك إندفاعات قوية أحيانا تسبب أرتفاعاً وأنخفاضات قوية تسبب نقصاً بصفة غير منتظمة . |
| - يمكن قياس التعب وتقديره حيث تصاحبة تغيرات فسيولوجية محددة . | - الملل هو حالة ذهنية عقلية ذاتية لا يمكن تقديرها بصورة موضوعية . |

# الباب الثاني

## الكفاية الإنتاجية وبعض العوامل المؤثرة عليها

الفصل الأول : الكفاية الإنتاجية .

الفصل الثاني : الاختيار والتوجيه المهني .

الفصل الثالث : تقييم الأداء .

الفصل الرابع : التوافق المهني .

الفصل الخامس : ظروف العمل .

الفصل السادس : الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية .

الفصل السابع : القيادة .

# الباب الثاني
## الفصل الأول
## الكفاية الإنتاجية

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد فى المجتمعات المختلفة من جانب الحكومات ،ورجال الاعمال ونقابات العمال ، ولذلك يزداد الاهتمام بتحديد معنى الإنتاجية وطرق قياسها . فزيادة الإنتاجية وما تعنى من زيادة كفاءة استخدام الطاقات القائمة من شأنها ان تؤدى الى زيادة معدل الأرباح وبالتالى إلى زيادة القدرة على الاستثمار والقدر على زيادة الدخل القومى واتاحة الفرصة الأكبر لرفع مستوى المعيشة .

وإنتاجية العاملين هى أحد مقاييس الإنتاجية التى تتبعها العديد من المنشآت فى الخارج لمعرفة مدى استخدام طاقات وقدرات العاملين لديها فى جميع تخصصاتهم ومن ثم فيمكنها حصر الطاقات العاطلة لكل وحدة انتاجية وعلى مستوى كل تخصص .

**تعريف الانتاجية :**

تعرف الإنتاجية بمعناها الواسع بأنها العلاقة بين كمية أو قيمة عناصر المدخلات وكمية او قيمة عناصر المخرجات . واذا زادت كمية او قيمة عناصر المخرجات بمعدل أعلى من زيادة كمية أو قيمة عناصر المدخلات فهذا يؤدى الى زيادة الانتاجية والعكس صحيح .

كما يعرفها البعض الآخر على أنها " النسبة بين حجم المخرجات من السلع أو الخدمات وبين حجم المدخلات بكافة عناصرها " . ويعبر عن هذه العلاقة بالنسبة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

كما عرفها البعض الآخر بأنها " الناتج المحقق عن استخدام قدر محدد من المواد خلال فترة زمنية " وعلى ذلك يمكن القول

$$\text{بأن الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج المحقق خلال فترة زمنية معينة}}{\text{الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة}}$$

وعرف البعض الإنتاجية على أنها " المحصلة النهائية لعملية مستمرة تنطوى على استخدام العلوم والبحوث والتكنولوجيا كما يسهم فيها التعليم والادارة ووسائل الانتاج والمجهود البشرى للعامل " .

ويرى البعض الآخر أن الإنتاجية مقياس نذكره كلما تكلمنا عن الجانب الاقتصادى للعمل او كلما استهدفنا تقييم العمل الإداري من خلال أهدافه ونتائجه وأن المتفحص للكفاءة الإنتاجية يجد أنها علاقة ما يسمى بالمخرجات والمدخلات ، وأن المخرجات ما هى إلا الناتج اما المدخلات فهى عبارة عن العناصر المكونة للمخرجات وعادة ما تخرج من عناصر المواد – الآلات – العمالة .

ويرى البعض الآخر أن الإنتاجية هى عبارة عن " تحويل موارد الثروة من مجرد مكنون ثروة أو كثير من الكنوز إلى ثروة فعلية فى شكل سلعة أو خدمه " .

كما يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة فى العملية الانتاجية وبين الناتج من تلك العملية " . وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من المواد . فأي عملية إنتاجية يدخل فيها عناصر أساسية هى العامل ، وراس المال ، والخبرة التنظيمية والإدارية . ويتبلور مفهوم الكفاءة الانتاجية فى امكانية الحصول على اقصى انتاج ممكن باستخدام كميات محددة من تلك العناصر وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الانتاجية باحدى الطرق الاتية :.

١- زيادة قيمة المنتج النهائى مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة .
٢- زيادة قيمة المنتج النهائى مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة اقل .
٣- بقاء قيمة الانتاج النهائى ثابتة وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة .
٤- انخفاض قيمة الانتاج النهائى مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة اعلى .

## هدف قياس الكفاءة الانتاجية :

الفكر الأساسية وراء قياس الكفاءة الإنتاجية هى تحديد مدى نجاح المشروع فى استخدام الموارد الانتاجية المتاحة له . ومقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة أو المشروع الواحد فى فترات مختلفة او للحكم على قدرة الادارة بين الدول المختلفة فى استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة .

## أهمية الإنتاجية :

- الانتاجية عنصر هام فى نجاح المنشات وقدرتها على الاستثمار .
- الانتاجية عنصر هام فى تحقيق الارباح التى تمثل مصدرا هاما للتكوين الراسمالى .
- الانتاجية عنصر هام فى توسيع نطاق السوق لتقديم المزيد من السلع والخدمات لاشباع احتياجات المجتمع .
- الانتاجية عنصر هام فى كفاءة استخدام الطاقات الانتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل .
- تكمن اهمية الانتاجية فى انها تساعد على تنمية الاقتصاد الداخلى للمنشاة باستخدام عناصر الانتاج دون زيادة .
- على المستوى القومى تسهم الانتاجية فى زيادة الناتج الكلى بحسن استخدام الموارد وليس باستخدام كمية اكثر من الموارد.
- تحقق مستوى افضل للمعيشة على المستوى القومى ومن ثم فهى المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع الحديث .

## انتاجية العامل كمؤشر لانتاجية المنشاة

قد يكون من اهم عناصر الانتاج هو العنصر البشرى حيث انه المحرك الفعال لبقية العناصر الاخرى للانتاج أي أنه بدون العنصر البشرى تظل المنشاة بعوامل الانتاج الاخرى اللازمة لنشاطها فى حالة سكون .

وقد ارتبط لفظ الانتاجية فى بادى الامر بالعنصر البشرى فهو مشتق من فعل انتج مما يشير الى وجود عامل بشرى لهذا الانتاج .

## بعض مقاييس الكفاءة الانتاجية :

ان المبدا العام فى قياس الكفاءة الانتاجية هو نسبة الانتاج النهائى إلى الموارد المستخدمة كما يلى :

الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام :

$$\text{إنتاجية الجنية من خامات بالاسعار الثابتة} = \frac{\text{قيمة الانتاج باسعار ثابتة}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة باسعار ثابتة}}$$

انتاجية الجنية من خامات بالاسعار الجارية = $\frac{\text{قيمة الانتاج بالأسعار الجارية}}{\text{قيمة الخامات المستخدمة بالأسعار الجارية}}$

**الكفاءة الإنتاجية للعامل :**

إنتاجية العامل = $\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{عدد العاملين}}$

إنتاجية ساعة العمل = $\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{اجمالى عدد ساعات العمل}}$

**الكفاءة الإنتاجية للآلات :**

إنتاجية ساعة الآلة = $\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{عدد ساعات التشغيل فى جميع المراحل}}$

الكفاءة الكلية للانتاج = $\frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{قيمة المواد + اجمالى الاجور + راس المال المستثمر}}$

## العلاقة بين الإدارة والإنتاجية :

يتم تعريف الادارة على أنها ذلك العضو المسئول عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عن طريق احداث التفاعل الايجابى بين عناصر الادراة الممثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبين وظائف المنظمة الممثلة فى انشطة التمويل والإنتاج والأفراد والتسويق بما يحقق أهداف المنظمة .

واذا كان الهدف لأي منظمة هو إنتاج سلعة أو تقديم خدمه فى أقل زمن ممكن وبأكبر كم ممكن وبأعلى مستوى من الجودة وبأقل تكلفة ممكنه . فان هذا الهدف يتفق تماما مع هدف الانتاجية . لان الانتاجية فى تعريفها الوصفى تعنى ايضا تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج أو الخدمات فى أقل زمن ممكن وبأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة منتجه وهذا هو اول مشترك بين الإدارة والإنتاجية .

واذا كانت الإنتاجية تتطلب وجود مقاييس او معايير للحكم على النتائج المحققه فان المسئول عن اعداد هذه المقاييس او المعايير هو التخطيط .

## التخطيط والانتاجية :

يعتبر التخطيط نقطة البداية فى العلمية الإدارية بعد تحديد الهدف وهو كعملية ادارية يتطلب اعداده القيام بمجموعة من الخطوات كما يلى :

١- حصر الموارد المتاحة فى المنظمة وتحديد نوعها سواء بشرية ( عمالة بعدد معين ومستوى محدد وتركيبة معينة ) او مادية (مواد ، مستلزمات ، أموال ، تكنولوجيا).

٢- وضع الاهداف المحددة بزمن وكمية محددة وجودة وتكلفة محددة بحيث تتناسب مع الاستخدام الانسب للموارد المتاحة والممكنة .

٣- وضع السياسات المناسبة لتحقيق هذه الاهداف والبدائل المتاحة والممكنة لظروف المنظمة .

٤- تحديد الإجراءات المناسبة لتنفيذ سياسة المنظمة .

٥- ترجمة الأهداف الى معايير محددة مستهدف الوصول اليها .

٦- وضع برنامج عمل يتضمن مجموعة من المهام التى تتسلسل فى ترتيب يعتمد على التتابع الزمنى والمنطقى .

٧- ترجمة برنامج العمل الى موازنات تخطيطية مالية محدد بها التكلفة المالية او المتطلبات المادية للتنفيذ .

٨- تحديد المعايير أو المقاييس العامة والتفصيلية بكل نشاط أو المهمة الصالحة لتقييم نتائج النشاط والتاكد من مدى مطابقة التنفيذ الفعلى للاهداف المخططة .

مما سبق يتضح ان عملية التخطيط كعملية إدارية أساسية ترتبط بالإنتاجية ارتباطا وثيقا من حيث :

أ- وضع التصور الصحيح والمناسب لتحقيق الانتاجية المناسبة لظروف المنظمة .

ب- تحديد المعايير والمقاييس المناسبة التى سيتم على اساسها التاكد من مدى فاعلية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة فى المنظمة .

## التنظيم والانتاجية :

التنظيم يعنى ترتيب الامكانات البشرية فى المنظمة وفقا لمدى تجانس معارفها ومهاراتها وخبراتها من ناحية وبين الانشطة المختلفة التى تتم فى المنظمة بحيث يتم تحقيق القصى استفادة من الامكانات للمنظمة .

ووظيفة التنظيم فى تناوله للجوانب التالية فى المنظمة :

١- تحديد الانشطة الرئيسية والفرعية وتحديد العلاقات المناسبة رأسيا وأفقيا وتحديد الوحدات الإدارية التى تمثل هذه الانشطة وتحديد الأهمية النسبية لها .

٢- تصميم الأنظمة الفنية والإدارية وتحديد كيفية تشغيل هذه الأنظمة وتسهل عملها .

٣- تحديد الوظائف المناسبة لتشغيل الأنظمة وانشطتها وتحديد المعلومات اللازمة للتشغيل الصحيح لهذه الأنظمة .

٤- تصميم الوظائف المناسبة لتشغيل الأنظمة وأنشطتها وتحديد انسب الافراد لتوليها .

اذا فان عملية التنظيم هى الاساس فى ترتيب الامكانات المادية وصولاً الى تحقيق مستوى الإنتاجية المستهدف والذى تم وضع حدوده وابعادة من خلال عملية التنظيم .

## التوجية والانتاجية :

ان الدراسات فى مجال العلاقة بين التوجيه والانتاجية تحتل إهتمام العديد من المراجع والدراسات بل تمثل اكثر جوانب الفكر الادارى ثراء لسبب بسيط هو ان مدرسة العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية قد ركزت على هذا الجانب كأساس لارتفاع الانتاجية .

فالتوجيه هو العملية الادارية التى تساير التنفيذ والتى يتم من خلالها تحقيق اهداف وتنفيذ الخطة اى الوصول الى الانتاجية المرتفعة والتوجيه يهتم بالجوانب الآتية :-

١- الاتصالات باعتبارها اساس للتفاعل بين الافراد لاتخاذ التعليمات والقرارات ووصول التقارير بانواعها واشكالها المختلفة إلى أعلى .

٢- القيادة باعتبارها جذب للافراد فى المنظمة الى الهدف بالاقناع أو الالتزام .

٣- التحفيز باعتباره عملية ترغيب قادرة على دفع الافراد ببذل اقصى ما يمكن من الطاقات لديها فى صالح العمل .

٤- التدريب فى اعتباره عملية أحداث الموائمة بين الفرد وعمله الذى يقوم به لهذا يعنى ان التوجيه عملية هادفه إلى تحقيق اعلى انتاجية ممكنة من خلال ضمان سهولة التنفيذ الفعلى وفقا لما هو محدود لها من خلال الاتصالات الجيدة بين الادارة والعاملين والقيادات وتحفزها لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الخطة المستهدفة .

## الرقابة والانتاجية :

ان الرقابة تهتم بجانبين هامين هما البعد الزمنى وهو التأكيد من اتمام المستهدف او المخطط فى الزمن المحدد والبعد الموضوعى وهو التأكد ان المستهدف قد تم وفقا للاصول الفنية والادارية والتنظيمية والعملية الواجب اتباعها .

فعملية الرقابة تهدف إلى إعطاء شهادة الصلاحية أو شهادة بالانتاجية النهائية للنشاط فى المنظمة خلال فترة زمنية معينة هى زمن الخطة فاذا كانت الانتاجية هى النتيجة النهائية التى تشير لمدى كفاءة وفاعلية عملية تحويل المدخلات الى مخرجات لذا فان عملية الرقابة تتداخل مع الانتاجية كنظام للحكم على كفائة وفاعلية تحويل المدخلات الى مخرجات فى المنظمة فكلاهما ذو هدف واحد فالانتاجية هدفها الحكم على كفاءة تحويل المدخلات الى مخرجات سواء بمنظور جزئى ( الانتاجية الجزئية ) او بمنظور كلى ( الانتاجية الكلية ) والرقابة هدفها التأكد من ان المخطط قد تم تنفيذه فى الواقع وغالبا ما يكون هذا المخطط هو أعلى انتاجية .

## مؤشرات قياس الانتاجية من وجهة نظر العلوم الادارية :

قد يختلف مفهوم قياس الانتاجية تبعا للمستوى الذى تقاس عنده الانتاجية سواء كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المنشأة أو على مستوى المصنع ويتم قياس الانتاجية من خلال كلا من :-

١- الإنتاجية الكلية

٢- الإنتاجية الجزئية

الإنتاجية الكلية : وهى تعنى العلاقة بين الناتج النهائى ككل وبين عناصر الانتاج الداخلة فى تكوين هذا المنتج خلال فترة زمنية معينة وبالتالى فهى تمثل ما يلى :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية الانتاج ( ج)}}{\text{العامل (ع) + المواد (د) + الالآت (ل) + رأس المال ( س)}}$$

## الانتاجية الجزئية :

وهى العلاقة بين المخرجات ( المنتج النهائى ) وبين أحد عناصر الانتاجية حيث يتم اختيار العنصر المطلوب معرفة مدى تأثيرة على الكفاءة الإنتاجية .

## وحدات القياس الإنتاجية :

تقاس إنتاجية العنصر بمقياسين :

أ- المقاييس الكمية ب- المقاييس القيمية

المقاييس الكمية : المقاييس الكمية بسيطة من السهل الحصول عليها من البيانات مباشرة ولا تتاثر باختلاف السعر ولكن يعيب هذه المقاييس:

-عدم امكانية استخدامها سوى فى المعايير النوعية لمنتج واحد أو عنصر واحد من المدخلات وذلك لاختلاف وحدات القياس بين المنتجات أو العناصر

-حتى اذا قيست العناصر او المنتجات بنفس الواحدات فأن تأثيرها قد يختلف من منتج الى آخر وبالأخص إذا اختلفت نوعية المنتج فى الحجم او السلعة او العبوة... الخ

أو اذا تعددت الاصناف المنتجة الغير متجانسة .

## المقاييس القيمية :

ويفيد استخدام المقاييس القيمية عند قياس الانتاجية حيث تعدد الاصناف المنتجة وتختلف المواصفات داخل كل صنف ألا أن استعمال هذه المقاييس يشوبها بعض القصور منها ان الأسعار متقلبة وبدون توقع لذلك فمن الضرورى الأخذ فى الإعتبار استبعاد تاثير المتغيرات فى الاسعار والتى ليس لها علاقة بارتفاع او بانخفاض الانتاجية وهذه مسألة حسابية قد لا تتسق بالدقة المطلوبة عند حساب مدى مساهمة العنصر فى تحقيق الناتج الكلي .

وحيث ان قيمة الانتاج هى حاصل ضرب الكميات التى انتجت فى سعر الوحدة وبالتالى فان زيادة قيمة الناتج لابد وان تعكس زيادة كمية الانتاج مع بقاء السعر على ما هو عليه او زيادة السعر مع بقاء الكمية على ما هى عليه او زيادة كلاهما معا .

## طرق قياس إنتاجية العامل فى المنشاة :

تقاس انتاجية العمل من خلال الطرق الاتية :

**الطريقة الاولى :** كمية الانتاج للعامل فى وحدة الزمن وتستخدم هذه الطريقة لقياس الانتاجية فقط فى الحالات التى تنتج فيها المشروعات سلعة واحدة فقط وذات وحدات متماثلة فى المواصفات أما إذا تعددت الاصناف المنتجة فإنه يتعذر من الناحية العملية تجميع كميات الإنتاج لأصناف غير متجانسة .

**الطريقة الثانية :** الانتاج المرجح لمجموعة من الاصناف بواسطة جهد العامل . حيث تقلس ساعات العمل اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة من كل صنف وعلى مدار الفترات محل الدراسة . وتكون هذه الطريقة فى المؤسسات التى تنتج سلعا بسيطة ويسهل قياس عدد الساعات التى تبذل من قبل العاملين فى المتوسط لكل وحدة من الناتج .

**الطريقة الثالثة :** قيمة الانتاج المحقق بواسطة جهد العامل باسعار ثابتة . وتستعمل هذه الطريقة فى الحالات التى تتوافر فيها معلومات عن قيمة وليس كمية إنتاج وبذلك يصبح استخدام قيمة الانتاج امر حتمى عند حساب انتاجية العنصر المراد حسابه عن طريق قيمة الانتاجية خلال فترة القياس وهذه الطريقة يشوبها بعض العيوب حيث ان قيمة الانتاج هى عبارة عن حاصل ضرب الكميات التى انتجت فى سعر الوحدة وبالتالى فان زيادة قيمة الانتاج لابد وان يعكس زيادة الكمية مع بقاء السعر على ما هو عليه او زيادة السعر مع بقاء الكمية على ماهى عليه او زيادتهما معا .

فعند قياس إنتاجية أي عنصر سواء كان العمالة أو راس المال فلابد وأن نعزل تأثير التغيرات فى الأسعار عند مقارنة الإنتاجية من فترة إلي أخرى ويتم ذلك عن طريق تعديل قيمة الانتاج المتغيرة من فترة الى اخرى .

**الطريقة الرابعة :** القيمة المضافة فى المتوسط خلال فترة القياس : وتتمثل القيمة المضافة فى الفرق ما بين قيمة الانتاج المحقق بواسطة العامل خلال فترة محددة وقيمة المستلزمات السلعية والخدمات المستخدمة فى الوصول الى هذا الانتاج فيما عدا الاجور وملحقاتها .

ويرى العديد من العلماء والباحثين فى العلوم الادارية ان افضل طريقة لقياس انتاجية المنشاة سواء كانت انتاجية العامل أو المواد أو راس المال أو المبيعات هى استخدام القيمة

المضافة حيث انها تعبر عن الجهود التى يبذلها العمال فى زيادة كمية النـــاتج او انخفـــاض فى تكلفة المواد والخدمات المستخدمة.

وتستخدم معايير القيمة المضافة كمؤشر اساسى لقياس الانتاجية وللمفاضلة بين أداء وحدات القطاع العام وبعضها البعض على فترات زمنية مختلفة وكذلك مقارنة أداء القطـاع العام بالقطاع الخاص على ان يكون العمل فى بيئة اعمال موحدة أو متشابهة أو ان يكـــون المنتج النهائى متقارب .

## العوامل المحددة للكفاءة الانتاجية :

١- عوامل فنية

أ- التقدم الآلى والتكنولوجى — ب - المواد الخام

ج- تصميم العمل — د-طرق واساليب الانتاج .

فلهذه العوامل الفنية تأثير كبير على مستوى الكفــــاءة الإنتاجيــــة فنــــوع الآلات المستخدمة وجودة المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الكفاءة الانتاجية بحيث يمكن ان ترفع مستوى كفــاءة مشـــروع معـــين بغرض بقاء العوامل الانسانية ثابتة عن طريق تحسين الآلات واستخدام مواد خام من جـودة اعلى او اعادة تنظيم وترتيب العمليات الانتاجية .

## العوامل الانسانية :

أ- القدرة على الاداء الفعلى للعمل وتحدد بآلاتى .

- المعرفة بالتعليم والخبرة بالتدريب .
- المهارة ( القدرة الشخصية للتكوين النفسى والجسمانى ) .

ب- الرغبة فى العمل وتحدد بآلاتى :

- ظروف العمل المادية .
- ظروف العمل الاجتماعية .
- حاجات ورغبات الفرد .

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل وبين الرغبة فيه من حيث تأثيرها علـى مستوى الأداء بالمعدلات التالية :

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة فى العمل

بمعنى ان المقدرة والرغبة يتفاعلان معا فى تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقــدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص فى العمل وبالعكس فــان تأثير الرغبة فى العمل على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

مثال :

الشخص أ : مقدرة = ٣ ورغبة = ١

الأداء = ٣× ١= ٣

الشخص (ب) : مقدرة = ٣ ورغبة = ٢

الأداء = ٣× ٢= ٦

### أ- المقدرة على العمل:

ان المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالإضافــة إلى الخبرة المكتسبة من اداء العامل فعلا ، وكذلك فان مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف الى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التى يمتلكها مثل الكتابة على الآلة الكاتبـــة تتطلب قدرة معينة على استخدام الاصابع او بعض القدرات الاخرى مثل تميـــيز الألـــوان ودقة البصر والمقدرة على اداء اى عمل يتكون من جزئين أساسيين :

- جزء مكتسب من التعليم والمران .
- جزء مورث ونابع من الشخص ذاته .

أي أن إدارة الأفراد بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين اداء العاملين بزيـــادة مقدرتهم على العمل بافتراض توفير الرغبة فى العمل أما عن طريق تزويد الافراد بالمزيد مـــن العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب والمران أو ان يختار للعمل الاشخاص الذين يتميزون بقـــدر عالى من المقدرة المورثة كالأفراد ذو اللياقة الصحية العالية أو على درجة عالية من الذكـــاء او لديهم قدرات شخصية مطلوبة للعمل .

### ب- الرغبة فى العمل :

هناك محددات تعمل على زيادة الرغبة فى العمل كوسيلة للتاثير على رفع الكفاءة الانتاجية

### محددات دوافع العمل :

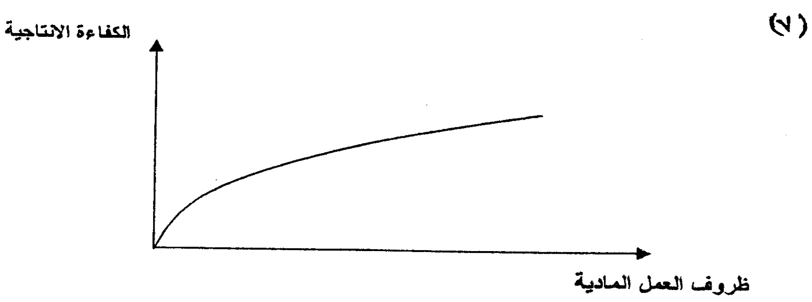
تتأثر رغبات الفرد بثلاثة عوامل أساسية هى :

- ظروف العمل المادية .
- ظروف العمل الاجتماعية .
- حاجات الأفراد .

**ظروف العمل المادية :**

يقصد بها تلك الاشياء التى تشكل جو العمل وتأثر عليه مثل الاضاءة والتهوية وفترات الراحة والتدفئة والرطوبة والضوضاء والنظافة ... الخ . وقد ساد الادارة الصناعية فى فترة من الوقت الاعتقاد بان تلك الظروف المادية للعمل اساسية وحيوية فى تحديد مستوى الكفاءات الانتاجية وبالتالى انصرفت الجهود الى تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة .

ولكن مجموعة من التجارب والدراسات العلمية التى اجريت فى بعض المصانع الامريكية والانجليزية منذ حوالى اربعين عاما اوضحت ان هذه النواحى المادية للعامل ليست هى المحدد الوحيد لكفاءة الوحدة الانتاجية بل تلعب الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للافراد دور هام فى تحديد كفائتهم الانتاجية وهذا لا يعنى ان تسهيل الادارة تلك الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة اى ان الافرد لا يندفعون الى تحسين انتاجهم بالضرورة لمجرد ان الاضاءة اصبحت اقوى او ان التهوية اصبحت احسن مما كانت عليه على انها من ناحية اخرى يمكن تصور انخفاض الكفاءة الانتاجية اذا تدهورت ظروف العامل المادية على ذلك المستوى المطلوب اى انه يمكن فى تلك الحالة تصور رفع الكفاءة الانتاجية بتحسين ظروف العمل المادية اذا كانت الظروف على المستوى اقل من المستوى المطلوب وعلى ذلك يمكن تشبيه العلاقة بين الكفاءة الانتاجية وبين الظروف المادية للعمل بالشكل (٧)




شكل(٧) : العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وظروف العمل المادية

## ظروف العمل الاجتماعية :

بدأت الادارة الصناعية تتبين اهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الافراد الانتاجية منذ حوالى ١٩٣٠ كنتيجة لسلسلة التجارب الهامة التى اجريت فى مصنع هوثورون التابع لشركة ويسترن اليكتريك بالولايات المتحدة ولقد اتضح ان اهم تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هى :

- التنظيم غير الرسمى لجماعات العمال .
- القادة المشرفون .

ويقصد بالتنظيم غير الرسمى تشكيلات العمال وتجمعاتهم التى تساعد الأفراد على تحقيق بعض انواع الحاجات التى يشعرون بها وخاصة الحاجات الاجتماعية كالإنتماء إلى جماعة والشعور بالامن والحاجة الى تبادل الصداقات وتعدد الجماعات العمالية التى يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذى يؤديه او نوع الاصدقاء الذين يفضلهم وهكذا تنبع اهمية جماعات العمال كمحدد لكفاءة الانتاجية من ان لكل منها تقاليد وعرفاً يلتزم به الأعضاء جميعا ويتمسكون به وللجماعة القدرة على الضغط على اعضائهم للالتزام بتلك التقاليد فجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها وتحدده عند المستوى الذى تتفق عليه الجماعة وتستمد الجماعة سلطتها أساسا من رغبات الأفراد فى الانتماء اليها حيث يحصل كل فرد من أفرادها على اشباع لحاجاته أساسية يشعر بها مثل الحاجة الى المشاركة والشعور بالترابط والاندماج فى جماعة من الأصدقاء . ويتوقف تأثير الجماعات على الكفاءة الانتاجية على ثلاثة أمور .

– حجم الجماعة – درجة تماسك الجماعة والترابط بين افرادها – اهداف الجماعة

فكلما كانت المجموعة صغيرة كانت سيطرتها وتاثيرها على الكفاءات الإنتاجية لأفرادها أقوى واكثر فاعلية وكلما كانت درجة التماسك والترابط بين اعضاء الجماعة اكبر كان تأثيرها على الإنتاجية اكثر وضوحا ومن ناحية اخرى فان مدى التوافق أو التعارض بين أهداف الجماعة واهداف المشروع تحدد لدرجة كبيرة ما اذا كانت الجماعة سوف تعمل فى اتجاه يتماشى مع صالح المشروع او يتعارض معه كما ان للقيادة اثرها الواضح فى توجيه العاملين نحو افضل سبل الاداء ومساعدتهم على تجنب الاخطاء والسلبيات .

## حاجات الافراد :

وهى ما يشعر به الفرد من حاجات ورغبات يسعى الى تحقيقها وبالتالى تؤثر على طرق تفكيره وانماط سلوكه وقد لا يشعر كثيرا من الافراد بالحاجات التى تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ولكننا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعا بالرغبة فى التقدم والرقى ونطلق عليه اسم شخص طموح وبين من يتصرف مدفوع بحاجته الى الامن والاستقرار ونطلق عليه لقب صريح . وتنقسم تلك الحاجات الانسانية الى :

### * حاجات اولية :

وهى الحاجات الأساسية البدنية مثل الحاجة الى النوم والآكل والمسكن وتلك الحاجات الاولية مصدر اشباعها الرئيسي فى العمل هو الاجر واستقرار العمل فعن طريق الاجر يحصل الفرد على احتياجاته من تلك الضروريات اللازمة للبقاء . وكذلك فان الاستقرار فى العمل هو السبيل الى ضمان الحصول على الاجر والاستمرار فى اشباع تلك الحاجات .

### * حاجات اجتماعية :

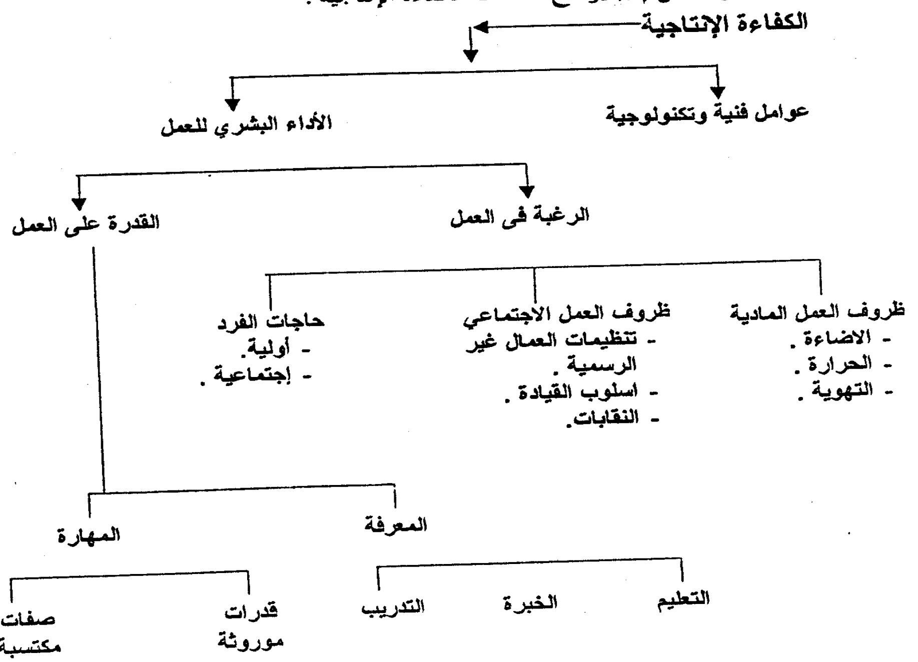
وهى الحاجات التى يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء الى جماعة والبقاء فى مجموعة الزملاء والحاجة الى مساعدة الاخرين وتلقى مساعدقم والاخلاص والولاء للمجموعة وغير ذلك من الحاجات التى تنشا لسبب الحياة فى مجتمع . مصدر الاشباع الاساس لتلك الحاجات فى جو العمل هو علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة فى عضوية جماعات العمال غير الرسمية ونوع الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التى تعكسها اساليب الاشراف والادارة .

### * حاجات ذاتية :

وهى الحاجات التى يريد الشخص تحقيقها كى يحقق لنفسه مركزاً ومستقبلاً. وتنطوى تحت هذه الحاجات الحاجة الى الانجاز وتحقيق الاهداف ، والرغبة فى المعرفة والتزود من العلم والرغبة فى التقدم والنمو الشخصي اى الحصول على مركز اجتماعي واكتساب احترام الاخرين ومصادر اشباع تلك الحاجات فى العمل هى فرص الترقى والتقدم المتاحة والسلطة الممنوحة للشخص فى اداء العمل وفرص استغلال كفاياته ومهاراته .

تتضح أهمية التحديد لدور الحاجات فى الكفاءة الإنتاجية أن الإدارة فى سعيها لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الاداء تلجأ إلى استخدام بعض الحوافز مثل الاجور التشخيصيه مثلا ولكي يكون لتلك الحوافز ايه فاعليه ينبغى على الادارة أن تتاكد من موافقة تلك الحوافز لانواع الحاجات المسيطرة على الافراد .

اذا فان الكفاءة الانتاجية هى محصلة نوعية اساسية من العوامل ( فنية وانسانية ) وان الادرة تستطيع تحقيق زيادات فى مستوى الكفاءة الانتاجية بادخال تحسينات على النواحى الفنية فى العمل او النواحى الانسانية من خلال خلق جو من العلاقات الانسانية السليمة والشكل (٨) يوضح محددات الكفاءة الإنتاجية .




شكل (٨) يوضح محددات الكفاءة الإنتاجية .

## تحسين الانتاجية :

ان تحسين الانتاجية هو جهد منظم ومخطط عن جودة ادارة المنشأة ومدى تقدمـــها فالهدف الاساسي للادارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار المحافظة عليها ومـــن هـــذا التعريف لتحسين الانتاجية يمكن ان نطلق على تلك العملية تعبـــير إدارة الإنتاجيـــة أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التى تتمثل فيما يطلب عليه عمليـــة الادارة ( خطوات الإدارة ) .

* مدخل تحسين الإنتاجية :

ولتحسين الإنتاجية لابد من التركيز على أمرين هامين :

الأول : التأكيد على اتخاذ المخرجات ( أي النتائج المستهدفه ) كأساس فى التوجيه والتخطيط .

الثانى : أهمية التكامل والتنسيق فى كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلي النتـــائج المستهدفة

يمثل هذا المدخل تغيراً أساسياً فى فكر الإدارة اذا اعتادت الادارة التقليدية الاهتمـام بالمدخلات وليس التركيز على المخرجات . ولنجاح الإدارة فى إدارة برنامج الإنتاجية يلـزم استخدام مجموعتين من الادوات :

أدوات فنية : وهى الأدوات المساعدة فى تحليل العوامل المؤثرة فى الإنتاجية وقياس مستوياها وهى تتعامل مع جانب المهارة والقدرة عند الفرد

أدوات دافعيه : وهى الادوات التى تخلق الرغبة لدى الافراد فى تحسين الإنتاجية وحفزهـــم لايجاد طرق افضل للانتاج . والدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات والجوانب النفسية

ويتضح مما سبق ان تحسين الانتاجية يعنى محاولة التاثير على العوامل المحددة لها بحيث تتغير مكوناها من مدخلات ومخرجات والعلاقة بينهما . ومن اجل توجية عمليـــة تحســين الانتاجية فهناك بعض العوامل المهمة فى هذه العملية وهى :

(١) الافراد : واهم خصائصهم المؤثرة على الانتاجية ما يلى :

- العدد .
- مستوى المهارة .
- المستوى العلمى والثقافى .
- المهارات والقدرات .
- الاهتمامات والدوافع .
- التركيب المهنى والعمرى والاجتماعى لقوة العمل

(٢) راس المال: واهم خصائصه ما يلى :

- راس المال الثابت ( الات ، مبانى ، معدات ) من حيث الجسم والمستوى .
- المستوى التكنولوجي ومدى تطور البحوث .
- حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة .

(٣) طرق الإنتاج : وأهم خصائصها ما يلى :
- طريقة تصميم العمل .
- طرق مناولة المواد واستخدام المعدات .
- طرق الصيانه المانعة والوقاية .
- التكنولوجيا البديلة .

(٤) المنتجات : واهم خصائصها ما يلى :
- كمية الانتاج .
- تصميم المنتج .
- جودة المنتجات .
- تكوين تشكيلة المنتجات .

(٥) التنظيم : واهم خصائصه ما يلى
- هيكل التنظيم .
- هيكل واساليب التخطيط .
- ظروف العمل المادية .
- الاهداف التى يسعى المشروع لتحقيقها.
- سياسات الافراد .
- حجم المشروع .
- علاقات السلطة والمسئولية .
- طرق ونظم الادارة .
- المناخ الاجتماعي للعمل .
- نظم الحوافز .
- انماط القيادة والاشراف .

(٦) المناخ السائد فى المجتمع : واهم خصائصه ما يلى :
- الظروف السياسية العامة .
- الظروف والاوضاع الاجتماعية .
- اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- سياسات الاستخدام والتوظيف .
- سياسات الطاقة .
- الظروف البيئية والجوية .
- الظروف الاقتصادية العامة .
- هيكل التكوين الصناعي فى المجتمع.
- التشريعات المنظمة للعمل والانتاج .
- سياسات البحث العلمي .
- سياسات التعليم والتدريب .

(٧) المناخ الدولي والاقليمى : واهم خصائصه ما يلى :

- الظروف الاقتصادية العالمية .
- شروط التجارة الدولية .
- العلاقات السياسية الدولية .
- عمليات نقل التكنولوجيا .
- حركة هجرة القوى العاملة .
- إمكانيات وتسهيلات التدريب المتاحة .

(٨) المعلومات المرتدة :

ويقصد بها المعلومات التى تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات فى نظام الانتاج فى مشروع معين ، وكذلك معلومات عن العلاقات التبادلية بين المشروع وغيرة من المشروعات او بيئة عناصر المناخ الدولي او الاقليمي .

أي أن المعلومات المرتدة تصف كيف ينظر المجتمع الى ناتج العمل الإنتاجي من حيث الكم والكيف والى اى مدى يتقبل الناس هذه النتائج .

وبذلك فانه يمكن اعتبار المعلومات المرتدة بمثابة مقياس للإنتاجية يوضح كفاية العمليات الانتاجية من خلال الحكم على العلاقة بين تكلفة المدخلات والمخرجات .

## * خطه تحسين الإنتاجية :

أن محاولة تحسين الانتاجية لابد ان تسير وفقا لخطة واضحة حتى تضمن الوصول الى النتائج المرغوبة . ويمكن توضيح عناصر خطة تحسين الانتاجية فيما يلي:

### اولا : تحديد الاهداف :

لابد من تحديد الاهداف فى صورة مجالات محددة مطلوب تحسين الانتاجية فيها ، وكذلك تحديد العوامل الاكثر اهمية بالنسبة للمشروع التى تجعل الانتاجية الاحسن امرا ضروريا مثل ( زيادة كمية الانتاج او خفض نفقات الانتاج - رضا العاملين والعملاء ) .

### ثانيا : تصميم برنامج تحسين الانتاجية :

١- تعيين المسئول عن تنفيذ البرنامج واعضاء الفريق الذين سيتولون اجراءات تحسين الإنتاجية .

٢- تدريب المشرفون والمديرين المختصين وتوضيح ابعاد برنامج تحسين الانتاجية لهم وكسب ثقتهم وتعاونهم .

٣- نشر معلومات لكل العاملين تشرح لهم اهداف البرنامج ومسئوليتهم عن تنفيذه .

٤- اختيار وسائل وادوات قياس العوامل المختلفة المؤثرة فى الإنتاجية .

٥- تحديد توقيت وطريقة تقيم نتائج البرنامج .

## ثالثا : تنفيذ البرنامج :

أي ترجمة اهداف تحسين الانتاجية الى نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسئولية عن التنفيذ وتوفير متطلباته .

## رابعا : متابعة تنفيذ البرنامج وتقييم النتائج :

يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقيمها فى ضوء المستهدف بالخطة وتتخذ قرارات تصويب وتعديل الخطة لمحاولة الوصول الى مستويات الانتاجية المرغوبة .

## إدارة الأفراد سبيل تحقيق الكفاءة الإنتاجية :

**تعريف إدارة الأفراد** : هو ذلك النشاط الادارى المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد والكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا فى تحقيق اهداف الكفاءة الإنتاجية .

## وظائف ادارة الافراد :

يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد فى الآتى :

- تكوين قوة عمل قادر على العمل وراغبة فيه .
- تدعيم التعاون الفعال بين الادارة وبين العاملين من اجل تحقيق اهداف الانتاج للمشروع .
- تأمين جو من العمل تسوده حرية الحركة والتجديد وتخلو منه السخرية والإكراه والإجبار .
- تامين الحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد .
- تمكين الافراد فى ايجاد احسن الاعمال اكثرها انتاجية وربحية بالنسبة لكل منها مما يجلهم سعداء ويشعرهم بالحماس نحو اعمالهم .

- تمكين الافراد بذل اقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذة الجـــــهود وتوفـــير كـــل الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون فى متناولهم .

## العوامل المحدد لقدرة ادارة الافراد على رفع الكفاءة الانتاجية :

### أ- العوامل الداخلية :

يعتمد نجاح ادارة الافراد فى اداء وظائفها المختلفة وبالتالى فى تحقيق هـــــدف رفـــع الكفاءة على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة بأدارة الافراد ان تخطيط القوة العاملـــة ، الاختيار والتعيين او تحديد هيكل الاجور وغيرها من وظائف ادارة الافراد الحديثة يتطلب توفر انواع من الخبرة : ( التدريب النظرى الكافى – دراسة جامعية متخصصة – بالاضافـــة الى الخبرة العملية فى ميدان التخصص ) كما ان اى مجهود تقوم به ادارة الافراد يتوقف على مدى اقتناع الادارة العليا للمشروع بذلك الجهد ومدى المساعدة والتايید الممنـــوح لادارة الافراد فى تادية نشاطها كما ان نشاط ادارة الافراد يمس كل نواحى العمل فى المشـــــروع وبالتالى فان نجاحها فى اداء واجباتها يتوقف الى حد كبير على مدى التعاون الـــذى تحصـــل عليه من الادارات والاقسام الاخرى فى المشروع من ناحيتين همـــا امدادهـــا بالبيانـــات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات ووضع برامجها وخططها موضع التنفيذ الفعال .

### ب-العوامل الخارجية :

هناك مجموعة من العوامل الخارجية التى تعمل على تحديد قدرة ادارة الافراد فى رفع الكفاءة الانتاجية هى:

### التشريعات والقوانين :

ينظم القانون جانبا هاما وأساسيا من جوانب نشاط ادارة الافراد فى المشـــــروعات المصرية . وتتبلور القوانين فى مجموعة من الشروط والقيود التى ينبغــــى ان تراعيـــها ادارة الافراد حين مزاولتها لنشاطها الاساسى . ويحدد القانون الشروط والقواعد التى تلتزم بهـــا ادارة الافراد فى مزاولة وظائفها الآتية :

- تحديد الوظائف والتعييم والترقية
- تصميم نظم التدريب
- تكوين لجان شئون العاملين وتقارير النشاط الدورية
- تحديد المرتبات والاجور والبدلات
- تصميم نظم الحوافز وربط الاجر بالانتاج
- قواعد النقل والندب والاعارة والترقية

- تحديد مواعيد العمل والاجازات — تقييـــم الأداء
- تحديد واجبات العاملين والاعمال المحظورة عليهما — التحقيق مع العاملين وتأديبهم
- الرعاية الطبية

## التنظيم الاقتصادى للدولة :

يقصد بالتنظيم الاقتصادى طريقة تنظيم العلاقات الاقتصادية ووسائل الانتـــاج فى المجتمع ويقوم التنظيم الاقتصادى فى مصر على اساس الملكية العامــــة لوســائل الانتــاج والتخطيط الاقتصادى الشامل وقد ترتب على ذلك ايجاد نوع من الاجهزة القومية الــــتى تتولى توجيه وتسيير العمل فى شركات القطاع العام وتقسيم تلك الاجهزة الى الـــوزارات التى تشرف كل منها على قطاع محدد من قطاعات النشاط الاقتصادى والاجهزة المركزيــة التى تشرف على الجهاز الانتاجى للدولة كله كالجهاز المركزى للتنظيم والادارة والجـــهاز المركزى للمحاسبات وينعكس اثر تلك الاجهزة والتنظيمات فى شكل قيــود واجــراءات ينبغى على ادارة الافراد اتباعها فى مزاولتها لنشاطها الاساسي . الامر الذى يعرقــل ســير العمل فى المشروع ويحد من كفاءة ادارة الافراد . كما قد تمثل هذه الاجهزة والتنظيمـــات مصادر للمساعدة للشركات . اى ان الوظيفة الاساسية لادارة المشروع هى اتخاذ القرارات فيما يواجهها من مشكلات وتحديد المجالات التى يمارس فيــها المديــر ســلطاته فى اتخــاذ القرارات

## التنظيم الاجتماعى والثقافى :

يتمثل التنظيم الاجتماعى فى نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأســاليب التفكــير والعادات والتقاليد المختلفة . وتؤثر تلك النواحى الاجتماعية على إدارة الأفراد من حيــث الها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التى ينبغى عليها ان تأخذها فى الاعتبار عنــد اتخاذ اى قرار . وتنتج التطورات الاجتماعية من التغير فى طبائع وعادات النـــاس الذيــن تتعامل معهم الادارة . ويساعد على تلك التغيرات الاجتماعية ذلك النشاط الثقافى الـــذى يشهده المجتمع حاليا . فانتشار التعليم وادوات الثقافة الجماهيرية يجعل الافراد على مستوى اعلى من الوعى الاجتماعى بحقوقهم بدرجة قد تزيد من وعيهم بواجبـــاقم الامـــر الـــذى يسبب الكثير من المشاكل لادارة الافراد فى اداء واجباقا ورفع الكفاءة الانتاجيـــة . مثــل

تمسك الافراد بحقوقهم فى شكل مرتبات ودرجات وعلاوات مع التغاضى عـــن ضـــرورة مقابلة تلك الحقوق بواجبات محددة فى شكل اداء وكفاءة أعلى .

## التنظيم السياسى :

يؤثر التنظيم السياسى للمجتمع على اتجاهات العمل فى ادارة الافراد . اذا ترتبـــط الادارة باهداف المجتمع السياسية وتلتزم بالمشاركة فى العمل السياسى . وفى مصر انعكست اثار التنظيم السياسى على العمل الادارى لسنوات مضت من حيث تشكيل العمال لجـــان الاتحاد الاشتراكى بالوحدات الانتاجية المختلفة التى تمارس دورا توجيهيا ورقابيا على اعمال الادارة واوجه نشاطها وبعد الغاء الاتحاد الاشتراكى نلمس آثار للحركة السياسية النشـــطة لنقابات العمال واتحاداتهم .

مما سبق يتضح ان تلك التنظيمات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية تمثل حدودا لنشاط ادارة الافراد ويجب عليها اخذها فى الاعتبار عند اتخـــاذ قـــرارات خاصـــة بالأفراد .

# الفصل الثاني
## الاختيار والتوجيه المهنى

للاختيار والتوجيه المهنى علاقة ارتباطية كبيرة بمشكلاتنا الاقتصادية فخسارة المنظمات سواء من القطاع العام او الخاص ترجع الى قلة الانتاج وسوء الاختيار للعاملين فى المنظمة والقيادات بها لذا فالاحتياج يتزايد لكلا من التوجيه والاختيار المهنى من اجل تحقيق زيادة الانتاجية ورفع كفاءة العمل والعاملين بالمنظمة

فيعرف الاختيار المهنى : بانه العملية التى يتم بها اختيار افضل المرشحين أو المتقدمين صلاحية للتعين فى عمل معين فلو كانت لدينا مائتين وظيفة شاغرة فى عمل معين ونريد التعين فيها ثم اعلنا عن حاجتنا لمن يشغلون هذه الوظائف وتقدم الف طالب لشغلها فان علينا ان نختار من بين هؤلاء المتقدمين الالف مائتين فقط يعتبرون اصلح المتقدمين جميعا لشغل هذه الوظائف واقدرهم على القيام بواجباتهم على افضل وجه . والاختيار ايضا عملية انتقاء اصلح الافراد واكفئهم من المتقدمين لعمل من الاعمال اذن فعملية الاختيار بمثابة عملية تمييز او فرز على اساس ما يتوافر لديهم من متطلبات الوظائف المتقدمين اليها، حتى يتم الحاقهم بها ان كانت ملائمة لقدراتهم وسماتهم ومؤهلاتهم ... الخ .

**التوجيه المهنى :**

هو " تلك العملية التى تتم بها إختيار أنسب عمل لفرد معين او هو عملية مساعدة للفرد على اختيار مهنة تناسبه واعداده لها والحاقه بها وعلى التقدم فيها على نحو يكفل له النجاح فيها والرضا عنها وعن نفسه والنفع للمجتمع " .

مما سبق نستنتج أن عمليتى الاختيار والتوجيه المهنى هما فى الاساس عملية اختيار اذ يهم الاختيار الى إختيار احسن شخص لعمل معين ويهدف التوجيه الى اختيار احسن عمل او عدد من الاعمال يتناسب مع الفرد . وبالرغم من هذه الفروق فى الاهداف المباشرة لكل من الاختيار المهنى والتوجيه المهنى فانهما يتشابهان فى الطرق الفنية التى يستخدمانها . فكل منهما يعتمد على كل من تحليل العمل وتحليل الفرد ثم المواءمة بينهما لذا فان الأدوات التى تستخدم فى مجال الاختيار المهنى يمكن استخدامها فى مجال التوجيه المهنى . وبينما تتضمن عملية الاختيار عملية استبعاد الافراد غير الملائمين للوظائف المتقدمين لشغلها فان عملية التوجيه المهنى تهدف الى مساعدة هؤلاء الافراد على اختيار الوظائف التى تناسب كل منهم بل تتجاوز ذلك الى النصح بعدم التقدم لشغل وظائف معينة لا تناسبهم . وبذلك فان هناك علاقة كبيرة بين عمليتى الاختيار والتوجيه فضلا عما بينهم من تشابه فى الهدف العام .

## حاجتنا المستمرة الى التوجيه والاختيار المهنى :

تأتى حاجتنا المستمرة الى الاختيار والتوجيه المهنى من الاختلاف بين الافراد من ناحية الخصال والقدرات وانعكاسها على مستويات انجاز العمل بالإضافة الى ان هذه الخصال قابلة للتغير هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تختلف الأعمال من حيث طبيعتها ومتطلباتها وهى ايضا قابلة لنغير نتيجة الثورة التكنولوجية والمعرفية وهذا التغير المستمر فى كل من الافراد والاعمال يدعو الى ضرورة ممارسة الاختيار والتوجيه لضمان ملائمة الافراد لاعمالهم حرصا على كفاءة الطرفين ( العاملين والمنظمة ) .

وبذلك لا يقتصر مجال الاختيار والتوجيه على العاملين الجدد بل يميد الى العاملين المستبعدين من اعمالهم او الراغبين فى تغييرها حيث تشير الدلائل الى ان استخدام التكنولوجيا الحديثة تسهم بدرجة متوسطة فى البطالة ولكن فى نفس الوقت تظهر اعمال جديدة تتطلب مهارات قد لا تتوافر لدى العاملين المستبعدين وبذلك تستمر برامج الاختيار والتوجيه باستمرار كل من العمل والعاملين سواء من اجل اختيار العاملين الجدد او فى توجيه العاملين المختارين نحو اداء مهام تتلائم مع قدراتهم وخصائصهم او فى توجيه العلملين المستبعدين نحو اعمال تتلائم مع قدراتهم وخصالهم او نحو دورات تحويلية تمكنهم من التوافق مع فرص العمل الجديدة

والاختيار المهنى له علاقة بمشكلاتنا الاقتصادية فخسارة المنظمات سواء من القطاع العام او الخاص ترجع الى قلة الانتاج وسوء الاختيار للعاملين فى المنظمة والقيادات بها .

لذا فالاحتياج يتزايد لكلا من التوجيه والاختيار المهنى من اجل تحقيق زيادة الانتاجية ورفع كفاءة العمل والعاملين بالمنظمة

## أهمية الاختيار والتوجيه المهنى :

١-زيادة الانتاجية .
٢- خفض نسبة تنقل العمال .
٣- زيادة عائد التدريب .
٤ - خفض معدلات الحوادث .
٥- خفض نفقات تعين عمال جدد .
٦- ترشيد استخدام الالات والادوات.
٧- تزايد رضا الفرد عن عمله بعناصره المختلفة .
٨- خفض معدل الشكوى والتبرم .
٩- تزايد معدل التوافق المهنى وخاصة مع الزملاء والمشرفين .

وبينما يحقق الاختيار والتوجيه هذه الفوائد يتم استخدامها فى عدد من العمليات غير التعين وهى :-

- توزيع الأعمال على العاملين داخل المنظمة .
- نقل العاملين من عمل إلى أخر .
- ترقية العاملين من منصب إلى منصب أعلى .
- اختيار الصالحين للتدريب .
- اختيار قادة جماعات للعمل .

**متطلبات الاختيار والتوجيه المهنى :**

عند اتخاذ قرار باختيار فرد لشغل عمل معين فاننا نقوم بعملية تنبؤ بان هذا الفـــرد تمكنه خصاله وقدرات من الاداء بفاعلية فى هذا العمل وتتفاوت دقة التنبؤ باختلاف كـــم ودقة المعلومات المستخدمة فى علمية التنبؤ ولكى تتم عملية التنبؤ باداء جيـــد نحتـــاج الى المعلومات الاتية :

١- الخصال والقدرات اللازمة للنجاح فى العمل : وهى عبارة عن متطلبـــات العمـــل الناتجة عن تحليل العمل ووصفه على النحو الدقيق

٢- معلومات عن الأفراد ( خصالهم وقدراقم وميولهم .... الخ ) والتى يتـــم تقيمـــها بمختلف طرق تحليل الفرد

**اولا : تحليل العمل :**

لا شك فى أهمية العمل ودورة فى تنمية الافراد والمجتمعات اجتماعيا واقتصاديا حيث يمثل طريقة الافراد فى انتاج السلعة او تقديم الخدمات ، علاوة على ذلـــك فـــهو وســـيلة لكسب متطلبات الحياة ، مما يجعل للعمل دورا بالغ بالاهميـــة فى تحديـــد مكانـــه الافـــراد الاجتماعية والاقتصادية ولأن الافراد يقضون معظم اوقاقم فى العمل فهو يؤثر ويتاثر بنمـــط حياقم وقدراقم العقلية وخصالهم الشخصية . ولكى يتم العمل وتستمر فاعليتـــه يوجـــه الافراد لشغل عدد من الوظائف الادارية والاشرافية وغالبا ما تحتاج هـــذه الوظـــائف الى معلومات عن العمل ، من هنا يعتبر العمل جديرا بالتحليل

**المقصود بتحليل العمل :**

يعرف مكتب التوظيف الامريكى ( U S E S ) تحليل العمل بأنه " عملية تحديـــد المعلومات المتعلقة بطبيعة عمل بواسطة الملاحظة والدراسة ، اى انه عملية تحديد للواجبـــات والمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لاداء العمل "

ويعرفه بأنه ( فرج عبد القادر ، ١٩٨٨ ) تلك الدراسة العملية التفصيلية التى تجرى على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومسئولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقاته بالاعمال الاخرى ومتطلباته من خصائص فى الشخص حتى ينجح فيه ... الخ ويعرفه ايضاً ( محمود السيد ، ١٩٨٤ ) بأنه عبارة عن الاجراءات التى بواسطتها يمكن الحصول على المعلومات الخاصة لعمل معين بواسطة الملاحظة والمقابلة ، فهو من ناحية تحديد للواجبات المكونة للعمل ومن ناحية اخرى تحديد للمهارات والمعرفة والقدرات والمسئوليات المتطلبة فى العامل للنجاح فى الاداء والتى تميز العمل عن الاعمال الاخرى ".

وتحليل العمل بهذا المعنى هو دراسة علمية منظمة شاملة تحدد طبيعة العمل وتستوعب جميع المعلومات التى تتعلق به ، وتشكل هذه الدراسة جميع نواحيه الفنية والصحية والسيكولوجية

- ( فمن الناحية الفنية ) : تشمل عمليات وحركة التشغيل واهمية كل منها . وكذلك الكشف عما يتطلبه العمل من معلومات ومهارات خاصة ، وما يقتضيه من تدريب ونوع التدريب ومكانه ، كما يتضمن دراسة الالات والادوات والعدد والمواد الخام التى تستخدم فيه .
- ( من الناحية الصحية ) : تشمل دراسة الظروف الفيزيقية للعمل كالاضاء والتهوية ودرجات الحرارة والرطوبة وكذلك الحوادث والاخطار والامراض المهنية التى يتعرض لها العامل ونظم الامن الصناعي .
- ( من الناحية السيكولوجية ) : تضم القدرات والمهارات والسمات الضرورية لادائة وتلك اللازمة للتفوق فيه .

## استخدامات تحليل العمل :

### ١ – تحديد الاحتياجات التدريبية :

لكل برنامج تدريبي مكونان هما: المحتوى اى ما سيتدرب عليه العامل والمنهج اى طريقة التدريب ويفيد تحليل العمل فى التخطيط لهذين المكونين ، فالمعرفة بطبيعة ومستوى المهارات والمعارف اللازمة لاداء العمل تحدد مضمون البرنامج التدريبي واهدافه اما المعرفة بطبيعة العمل وبجوانبه المختلفة فانها تساعد على تصميم وحدات التدريب وترتيبها حسب

صعوبتها وتحديد أفضل الطرق للتدريب . وكذلك فان تحليل العمل يقدم بيانات ضرورية لازمة فى اختيار المتدربين الملائمين لزيادة عائد التدريب وتقليل الفاقد بقدر الامكان .

٢- النقل والترقية :

من شان المعرفة بالأعمال من حيث خصائصها وظروفها ومتطلباتها ان تسهم فى ترشيد عمليتي النقل والترقي ، حسب مدى صعوبة الاعمال ، بحيث تتم الاستفادة من خاصيتي انتقال اثر التعليم او التدريب ، بما ييسر من توافق العامل مع العمل الجديد بدون تدريب او باقل قدر منه .

٣- تحسين طرق العمل :

لا يمكن لادارة العمل ان تلاحظ الحركات الزائدة او الخاطئة التى تعطل العامل عن عمله او تستنفذ مجهوداً زائداً بدون تحليل هذا العمل وتحديد الحركات الضرورية اللازمة لادائه والزمن الذى تستغرقه كل حركة .

ومن هنا كان لتحليل العمل اهمية فى تحسين طرق العمل وتبسيطه بما يحقق مبدا اقتصاد الحركة والوقت . كما يفيد تحليل العمل فى وضع معايير مراقبة الجودة والانتاج مثل تحديد عدد المنتجات الواجب انجازها فى كل وحدة زمنية .

٤- تقييم العمل :

نظرا لان الحد الادنى للاجور يتم تحديده من خلال القوانين العامة للعاملين بالدولة بصرف النظر عن طبيعة اعمالهم . كان من الضرورى تقيم الاعمال لتحديد قيمة مالية للبدلات والعلاوات التى يجب ان يحصل عليها العامل نظير طبيعة عمله وخطورته ومتطلباته من المهارة والجهد البدني والذهني والمسئولية ...الخ . ويقدم تحليل العمل المعلومات عن هذه الجوانب ليتم استخدامها فى تقييم العمل من اجل التوزيع العادل للاجور .

٥- تقييم الاداء :

يفيد تحليل العمل فى تقديم صورة كاملة لعناصر العمل وشروطه . مما يفيد فى الحصول على مقاييس او مؤشرات جيدة للنجاح فى العمل . بحيث تستخدم لقياس كفاية العامل ومدى اتقانة لعمله .

٦- تحسين بيئة العمل :

يكشف تحليل العمل عن الظروف التى يتطلبها كل عمل من حرارة ورطوبة واضاءة وتهوية وغيرها . فان كانت بدرجة غير ملائمة يمكن تحسينها وكذلك يفيد تحليل العمـــل فى دراسة اسباب الحوادث والاصابات مما يعين على تحديد المخاطر الكافيـــة فى الالات او فى اجراءات التشغيل . ولهذا تستخدم نتائج تحليل العمل فى تحسين وتطوير المعدات وطـــرق التشغيل لتحقيق اكبر قدر من الامن سواء فى التشغيل او الصيانه .

٧- تحديد وتقسيم الاختصاصات والمسئوليات :

كثيرا ما يشترك عدد من الافراد فى القيام بمهمة معينة . بحيث يتخصص كل فـــرد منهم فى اداء جزء معين من هذه المهمة . وهنا يفيـــد تحليـــل العمـــل فى تقسيم المـــهام والاختصاصات على مجموعة من الافراد مما يعمل على انسياب العمل بسهولة ودقة دون ان يشب صراع بين ادوار العاملين او الاقسام بالمنظمة الى جانب ذلك يفيد تحليل العمـــل فى تحديد عدد الوظائف اللازمة للعاملين وتحديد طبيعة هذه الوظائف .

٨- الارشاد النفسي :

توفر دراسات تحليل العمل بيانات ومعلومات تفيد الافراد الذين يتقدمون للالتحاق بعمل معين قد لا تتناسب متطلباته مع قدراتهم ومهاراتهم وذلك من خلال تعديـــل رغبـــة هؤلاء الافراد وارشادهم الى اعمال تتناسب مع امكاناتهم . اما فى حالة تمسك المتقدم للعمل برغبته فى الالتحاق به فعلي المرشد ان يقدم اقتراحاته المتعلقة بمزيد من التعليم او الـــدورات التدريبية التى من شانها ان تؤهله لشغل هذا العمل . كما يفيد تحليل العمل فى ارشاد الافراد المعوقين عقليا او حسيا او جسميا للاعمال التى تتلائم مع اعاقتهم .

٩- تصنيف الاعمال :

تفيد نتائج تحليل العمل فى تصنيف الاعمال الى فصائل مهنية ، بحيث تضـــم كـــل فصيلة مجموعة متشابهة من الاعمال من حيث عدد من المحكات الموضوعية ، مثل متطلبـــات هذه الاعمال من القرارات والسمات او تشابة واجبات العمل او عملياته .

ومن شان هذا التصنيف ان يحقق اهدافا عملية من اهمها :

(أ) تيسير عمليتي الاختيار والتوجيه المهني

(ب) تنظيم عملية نقل العمال من عمل الى اخر فى نفس الفصيلة .

(جـ) تقييم الاعمال وتحديد اجورها .

(د) تحديد سياسات وبرامج تشغيل القوى العاملة وتوجيهها وتدريبها .

## مصادر جمع بيانات تحليل العمل :

نلجأ الى مصادر عدة عندما نقوم بتحليل عمل ما لنجمع عن طريقها البيانات التى نستعين بها فى عملية التحليل هذه ، ومن هذه المصادر :

### ١- الدراسات السابقة عن تحليل العمل :

من أولى الخطوات التى يتبعها القائم بتحليل العمل ان يجمع مختلف الدراسات السابقة التى اهتمت بتحليل العمل محل الاهتمام الى جانب ما يتيسر من المنشورات والملصقات والكتيبات المتعلقة به وظروف ادائه واخطاره ومتطلباته من القدرات العقلية والجسمية . وعلى هذا المصدر من البيانات تحفظات لعل من اهمها احتمال وقوع اخطاء بسبب تشابه اسم العمل بينما تختلف طبيعة العمل الذى تم تحليله فى الدراسة السابقة عنه بالنسبة للعمل الذى نريد تحليله ولذا وجب التاكد من التشابة التام بين العملية . ويستلزم هذا ان يكون لدى المحلل معرفة سابقة بالعمل الذى يريد تحليله .

ونظرا لان نتائج تحليل العمل المنشورة – وخاصة وصف العمل يتطلب قدرا من الخبرة الشخصية للعمل . لذا يعتبر هذا الاسلوب احد المصادر الثانوية لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل .

### ٢- الاستبيان :

كثيرا ما يستعين القائم بتحليل العمل بوسيلة الاستبيان ليجمع بها بعض البيانات التى يحتاج اليها فى تحليله للعمل . فيقوم بتصميم استبيان يضمنه بعض الاسئلة والاستفسارات المتعلقة بالعمل موضوع التحليل : " طبيعته وظروف ادائه ، وواجباته ، ومسئولياته ، واخطاره ، ومتطلباته ... الخ " بحيث تكون الاجابات عن هذا الاسئلة والاستفسارات مادة غنية بالبيانات اللازمة لتحليل هذا العمل ويرسل الاستبيان او يعطى للعامل او المشرف على العمل او عينة منها للاجابة عن اسئلة الاستبيان التى تكون لها اماكن بالاستبيان لكتابة الاجابة .

وهناك عدة احتياطات ينبغي على مصمم الاستبيان ان يستوفيها حتى يصبح استبيانه اكثر دقة وصلاحية لتحقيق الهدف منه ومن اهمها :

- ان تكون الاسئلة مفهومة والفاظها محددة المعنى .

- ان تكون الاسئلة مبسطة حتى يسهل على العامل استيفاء الاجابة عليها .
- ان تكون غير موحية باتجاهات معينه فى الاجابة عليها .
- ان يتبع كل سؤال فراغ فى الاستبيان كاف لتسجيل اجابات العامل .
- ان تضع الاسئلة بحيث تسمح باجابات يسهل تجميعها وتصنيفها حتى يمكن الاستفادة منها .
- ان يرفق بالاستبيان خطاب رقيق للعامل او المشرف يشرح له فيه الهدف من هذا الاستبيان ويطلب منه مساعدته عن طريق الاهتمام بملء الاستبيان بكل امانة ودقة .

٣- الملاحظة :

لا يمكن تحليل عمل ما دون مشاهدته بالعين المجردة للتعرف على طبيعته وادواته وظروفه وأشكال السلوك التى يتطلبها . وتوفر طريقة الملاحظة هذه الإمكانية اذ تعتمد على تسجيل المحلل لكل ما يقوم به العامل . ولماذا ؟ وكيف ؟ وما هى الأدوات أو الأجهزة التى يستخدمها ؟

وترجع اهمية الملاحظة فى تحليل العمل لاسباب من اهمها انها تعطي المحلل فكرة واقعية عن العمل وطبيعته وخصائصه . كما ان هذه الفكرة الواقعية تمكنه من فهم البيانات التى يستمدها من المصادر الاخرى غير المباشرة .

والملاحظة أسلوب ملائم للأعمال التى تتطلب انشطة يدوية مقننه وتشكل دورة عمل مقيدة فى حين لا تلائم قليلا من الاعمال وهى التى تتطلب قدراً كبيراً من النشاط والتركيز العقلى . وينبغى ان تتم هذه الملاحظة لدورة عمل **Work Cycle** حتى يمكن ملاحظة كل خطوات اداء العمل والقيام بواجباته المختلفة . ويقصد بدورة العمل الكاملة تلك الخطوات التى تتم منذ بدء انتاج وحدة الانتاج حتي الانتهاء منها طالما هى مسئولية العامل الذى نقوم بتحليل عمله .

ويستخدم المحللون استمارات خاصة يدونون فيها البيانات المستمدة من ملاحظة العمال اثناء تادية العمل وما يسمعونه منهم اثناء الملاحظة . وهذه الاستمارات نوعان . الأولى استمارات تتضمن مجموعة من الاسئلة يجيب عنها المحلل اثناء الملاحظة بعبارات وصفية والثانية تتطلب من المحلل التاشير امام بعض البيانات المدونة بالاستمارة ويراعي عند الملاحظة بعض النقاط التالية:-

(أ) تجنب الفضولية الزائدة قدر الامكان حتى لا يفقد العامل تلقائيته .
(ب) ملاحظة عينة مناسبة من العاملين فى دورة عمل كاملة .
(جـ) اجراء الملاحظات فى اوقات متعددة اثناء يوم العمل ، لدراسة التغيرات الناجمة عن

عوامل منها التعب .

(د) تسجيل المعلومات اول باول دون الاعتماد على الذاكرة .

٤ — المقابلة :

لا تختلف المقابلة فى مضمونها عن الاستبيان فكل منها أداة لفظية تعتمد على ما تثيره لدى الافراد من استجابات لفظية وينحصر الفرق بين الاداتين فى ان المقابلة تشترط موقف المواجهة وهذا لا يشترطه الاستبيان لانه يكون مكتوبا ويمكن توجيهة الى افراد العينة عن طريق البريد ويمكن توزيعه عليهم مجتمعين فى مكان واحد .

وأسلوب المقابلة من الأساليب الأكثر شيوعا لجمع بيانات تحليل العمل فمن خلالها يمكن جمع معلومات عن انشطة العمل التى غالبا لا تلاحظ وايضا الأنشطة التى تحدث فى فترات زمنية مختلفة او التى لا تتاح للمحلل فى مصادر أخرى وقد تجرى المقابلة اثناء ملاحظة العمل حيث لا يكتفى المحلل بملاحظة العامل بل يسأله عن ظروف ومتطلبات العمل.

ويتحقق فى المقابلة المزايا التالية :

(١) التفاعل المباشر والحي بين المحلل والعامل من شأنه أن يستثير تعاون العامل بدرجة اكبر مما يتيح الفرصة للمحلل لجمع بيانات متعمقة عن العمل .

(٢) المرونة : اذ تمكن الباحث من استقصاء جمع البيانات الهامة وتتبع اى نقطة هامة تظهر اثناء المناقشة .

(٣) تجنب صعوبة التغيرات اللغوية لدى بعض العاملين ، خاصة اذا طلب منهم الاجابة كتابة عن بعض الاسئلة .

ومع ذلك يشوب المقابلة عددا من العيوب فهى تحتاج الى كثير من الوقت والتكلفة ، لذا يضطر المحلل الى مقابلة عدد قليل من العمال ، كما قد ينسي العامل بعض البيانات الهامة أثناء المقابلة وخاصة اذا كانت حرة . وأثناء المقابلة يجب مراعاه ما يلي :

- ارتباط السؤال بهدف التحليل .
- وضوح الكلمات والاسئلة .
- تجنب الاسئلة الايحائية او المثيرة لاجابات جذابة .
- التخطيط المسبق للاسئلة ، ويمكن الاستعانة بتحليلات العمل المنشورة .

- عدم ابداء اية اقتراحات تتعلق بطريق العمل او نظامه .
- تجنب الاسئلة ذات الطابع الشخصي التى قد تستثير ضيق المبحوث .
- توفير المناخ الودى الذى يشجع العامل على التعريف الدقيق بواجباته ومسئولياته والصعوبات التى يواجهها فى عمله .
- يحسن اختيار العمال الاكثر قدرة على التعبير اللفظى .
- تحديد الهدف من المقابلة حتى يقدم العامل صورة واقعية عن عمله دون مبالغة او تهوين .

### ٥- ادوات العمل واجهزته ومواده :

أن الإحاطة بموصفات وخصائص وتركيب وعمل وطبيعة الأدوات والأجهزة والخامات التى يستخدمها العامل فى عمليات الإنتاج تعتبر من المصادر الهامة لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل فهى تلقى الكثير من الضوء عن كيفية اداء العمل وظروفه ومخاطره وما يتطلبه من مهارات وخبرات واستعدادات . لذا فهى خطوه هامة لا يستغني القائم بتحليل العمل عنها اذ تضيف الكثير الى البيانات التى ينبغي عليه جمعها عن العمل .

### ٦- الانجاز الفعلى للعمل :

بعض الاعمال خاصة تلك الاعمال التى لا تتطلب خبرة طويلة او مهارة فائقة أو تأهيلاً كبيرا ولا تعرض القائم بها للخطر يستطيع القائم بتحليل العمل ان يمارسها بالفعل قبل قيامه بالتحليل فى الثانة بل ان بعض المحللين يفضلون ان يمارسوا كل عمل يقومون بتحليله الا تلك الاعمال التى تستعصي عليهم تماما او تتطلب تاهيلا او تدريبا طويلا . فالانجاز الفعلي للعمل يجعل القائم بتحليله يخبر نفسه بمدى الجهد الذى يبذل فيه وكيفية اداء واجباته وظروف ادائة ، ومخاطره والاستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية اللازمة لاداء هذا العمل . لذا يعتبر الانجاز الفعلى للعمل وسيلة ممتازة لجميع بيانات عن تحليل العمل .

هذا وكلما كان فى امكان القائم بتحليل العمل الاستعانة باكثر من مصدر لجمع البيانات عن العمل الذى يقوم بتحليله كان ذلك افضل ، حيث نجد لكل مصدر ميزة تكمل غيره من المصادر ، كما تسد النقص فى المعلومات الذى يختلف عن غيره من المصادر .

**جانبا تحليل العمل :** تتكون عملية تحليل العمل من جانبين هما :

## ١- وصف العمل

وهو عبارة عن الوصف المكتوب لكل من خصائص وواجبات ومسئوليات العمل وهو الهدف الرئيسي من تحليل العمل . ويتم جمعها عن طريق البيانات الخاصة بالعمل عن طريق الطرق السابقة الذكر وايجازها فى تقرير نهائي رسمي "وصف العمل" ويركز هذا التقرير على ما يؤديه العامل بالفعل ؟ وكيف يؤدية ؟ ولماذا ؟ ومن عناصر تقرير وصف العمل ما يلى :

(أ) اسم العمل .

(ب) انشطة واجراءات العمل : وتضم وصف المهام والمسئوليات والادوات والالات المستخدمة ، وكذلك تفاعلات العامل مع الاخرين ، ومدى ما يمارسه او يتلقاه من اشراف .

(جـ) ظروف العمل ( البيئة الفيزيقية ) :كالحرارة والاضاءة والضوضاء ، ومخاطر العمل ، ووصف المعدات المستخدمة ، وترتيب مكان العمل .

(د) البيئة الاجتماعية : كبيانات عن عدد الأفراد فى جماعة العمل ، ومقدار التفاعلات اللازمة لاداء العمل ، وعلاقة العمل بالأعمال الأخرى فى بقية الأقسام .

وعند أعداد تقرير وصف العمل يجب ان يراعى عدة اعتبارات من اهمها :

- الدقة فى وصف العمل كاملا ( الا اذا اقتصر الوصف على جزء منه ) .
- استخدام الاسلوب اللغوى المباشر الذى لا يحتمل اكثر من معنى .
- وصف العمل وخطواته باستخدام الزمن المضارع .
- استبعاد الكلمات او العبارات التى تعبر عن اتجاهات العاملين مثل ( ممل ، سهل ، غامض ، مشوق ... الخ ) .
- ترقيم مهام العمل بصورة متتابعة مع تحديد النسبة المئوية للزمن الذى يستغرقه اداء كل مهمة فى نهاية وصف المهمة .
- فى حالة وصف العمل تفصيلا ، يجب وضع عناوين محددة لكل مهمة من مهام العمل .
- متابعة تقرير وصف العمل من حين لاخر لتعديله وتحسينه وخاصة كلما حدث تغيرات فى العمل او ادارته .

## ٢- الصفات الشخصية للعمل او متطلبات العمل :

تمثل متطلبات العمل الجانب الثانى من اجراءات تحليل العمل او بياناته وهو عبارة عن تقرير يضم المؤهلات والخبرات والخصال الواجب توافرها فى الشخص لاداء العمل موضع التحليل وتعرف المتطلبات الشخصية للعمل بأنها " الوصف المكتوب للقدرات والسمات والمتطلبات الشخصية الاخرى التى يتطلبها عمل معين " .كما تعرف بأنها " الخصال والمؤهلات المرغوب توافرها لدى طالبى عمل معين وعادة ما تصاغ فى صورة معايير رسمية تمثل متطلبات العمل من الخبرة والخصال الجسمية والدرجات الدنيا على اختبارات معينه " . ويفيد هذا التقرير بصفة خاصة فى عمليات الاختيار والتوجيه والترقى والنقل .

وتحديد متطلبات العمل تتطلب الموضوعية ضمانا للدقة فى التحديد والاستخدام ، فلا يعتمد الوصف على الجوانب الكيفية وانما يجب تحديد الحدود الدنيا من الدرجات على اختبارات معينة ومحددة بالاسم وخاصة اختبارات الذكاء والقدرات والاستعدادات وسمات الشخصية ... الخ . بحيث لا يقل مستوى طالب العمل عنها لضمان نجاحه فى اداء العمل .
وتضم متطلبات العمل ما يلى :

- الخبرة بالعمل . – التعليم . – التدريب . – بيانات بيوجرافية .
- بيانات بدنية ( كالطول والوزن والقدرة البصرية والقدرة والسمعية )
- معلومات عن مختلف القدرات والاهتمامات وسمات الشخصية وغيرها .

## ثانيا : تحليل الفرد :

إذا كان الأساس العلمى الأول لعمليات الاختيار والتوجيه والتأهيل والنقل المهنى هو تحليل العمل الذى نريد الاختيار له أو التوجيه اليه . فان الأساس العلمي الثاني لتلك العمليات هو تحليل الفرد الذى نبحث امر اختياره للعمل او توجيهه اليه لنتحقق من توافر الخصائص المطلوبة للعمل فى هذا الفرد .

إذا فتحليل الفرد يعنى " قياس وتقرير مختلف خصائصه سواء الجسمية او العقلية أو الشخصية لتبين مدى صلاحية الفرد لعمل معين " .

ولعل من اهم الخصائص التى تخضع للتقرير فى عملية تحليل الفرد ما يلى :

١– الخصائص الجسمية : كالمظهر الخارجي والصحة العامة والطول والوزن ... الخ .
٢– الخصائص العقلية : كالذكاء والذاكرة والقدرة الميكانيكية والحسابية واللغوية والاستعداد الفني ... الخ .

٣- المهارات الحسية والحركية : كمهارة الاصابع والتازر بين العين واليد والقدم وحدة الابصار وحدة السمع وقوة حاسة اللمس ... الخ .

٤- الخصائص الانفعالية . كالانبساط والانطواء والمثابرة وتحمل المسئولية والاتجاهات العصابية والاضطهادية والميول العدوانية والاكتئابية ...الخ .

٥- الخلفية التحصيلية والمعرفية : كالمؤهل الحاصل عليه الفرد ونوع التدريب الذى استكمله ونوع الخبرة او الخبرات التى حصل عليها من التحاقه باعمال سابقة ... الخ

## وسائل تحليل الفرد :

هناك عدة وسائل نستعين بها فى تقرير خصائص الفرد وتحليله ومن أهمها :

١- ممارسة العمل تحت الأختبار

٢- البيانات المسجلة بملفات سابقة عن الفرد

٣- بيانات طلب الالتحاق

٤- المقابلة الشخصية

٥- الاختبارات النفسية

### ١- ممارسة العمل تحت الاختبار :

وهو عبارة عن العمل بالمنظمة لفترة معينة تحت الإختيار من خلال عقد محدود المدة وفى نهاية المدة يقدم رئيس الفرد أو مشرفه تقريراً عن مدى صلاحيته للعمل وطبيعة علاقاته بزملائة ، ومدى نضج شخصيته وذلك من خلال ملاحظة سلوكه الفعلي خلال مدة عمله .

وتتميز هذه الطريقة بانها تقدم اختبارا اكثر واقعية وليس مصطنعا مما يزيد من دقتها فى التنبؤ بسلوك العمل من خلال موقف العمل الفعلي وهو موقف حى واقعى ، طبيعي غير متكلف أو متصور . يقابل ذلك عدد من العيوب من أهمها :

- التزييف المعتمد من قبل الفرد فى سلوكه أو عدم تلقائيته لعمله بأنه موضع ملاحظة وتقييم .
- تأثر أحكام الرئيس أو المشرف بالذاتية لصالح الفرد أو ضده ، تبعا للعلاقة الوجدانية التى تربطه بالفرد موضع الاختبار .
- عدم معرفة المشرفين بمعايير ومحكات التقييم فضلا عن عدم توحيدها .
- قد تحدث بعض الأضرار فى بيئة العمل المادية أو الاجتماعية نتيجة تشغيل أفراد قبل التأكد من صلاحيتهم لهذا العمل .
- لذا تتطلب هذه الطريقة تدريب المشرفين على اجراء عملية التقييم بدقة وموضوعية .

٢- البيانات المسجلة بملفات سابقة عن الفرد :

كتلك البيانات الموجودة بملف الفرد فى المدرسة أو المعهد أو الجامعة أو الموجـــودة بملف خدمه الفرد فى مؤسسة عمل معينة . وهذه البيانات الموجودة بتلك الملفـــات تلقـي الكثير من الضوء على خصائص الفرد المختلفة كالإمكانات العقلية والتحصيليـــة ... الخ والجزاءات وصورة التحقيقات التى قد يكون تعرض لها الفرد فى مؤسسة عملـــه الســـابق بالاضافة الى التقارير السرية السنوية التى توضع عن الفرد بملفات خدمته ، وتوضح بصفـــة عامة إلى أي حد بلغ توافق الفرد ونجاحه فى عمله وقد توجد بالملفات الرسمية السابقة عـــن الفرد نتائج بعض الإختبارات النفسية التى سبق تطبيقها عليه فى مناسبات مختلفة كنســـب ذكائه أو دراجات قدرته العقلية او استعدادته الحسية الحركية ...الخ . مما قد يوفر علينـــا مشقة إعادة تطبيق مثل هذه الاختبارات والاستفادة من هذه الدرجات فى معرفة خصـــائص الفرد المختلفة .

وهذه الوسيلة مثل غيرها من الوسائل فى تحليل الفرد لها ميزاها كما ان لها عيوبهـــا .

اما ميزاها فمن اهمها :

١- أن الكثير من البيانات المسجلة هذه ناتج عن مواقف فعلية حية وليست متصـــورة ، لذا فهى تعكس خصائص الفرد كما تبدو فى مواقف الحياة الفعلية .

٢- الكثير من البيانات المسجلة هذه تحقق فيها درجات اعلى من الموضوعيـــة وعـــدم التحيز مثل بيانات شهادات الدراسة وبيانات الاختبارات النفسية وبالتالى يمكـــن الإطمئنان إلى الأحكام التى تبنى عليها فيما يتعلق بخصائص الفرد ومدى صلاحيتـــه للعمل .

اما عيوب هذه الوسيلة فمن أهمها :

١- ان بعض البيانات المسجلة هذه قد سجل فى مناسبات تختلف اختلافا جوهريا عـــن طبيعة المواقف التى يتعرض لها الفرد فى عمله الجديد . إذ أن العمل الجديد غالبا مـــا يكون مختلفا فى طبيعته عن العمل السابق الذى سجلت البيانات فى موقفه .

٢- ان بعض البيانات المسجلة هذه تخضع لدرجة كبيرة مـــن الذاتيـــة مبتعـــداً عـــن الموضوعية. فقد يرجع التقرير السرى الضعيف للفرد إلى كراهية الرئيس له اكـــثر من ضعف الفرد الفعلي فى أدائه لعمله . كما قد يكون الجزاء الموضوع بملف الفـــود

ليس مرجعه سوء تصرف من جانب الفرد او اضطراب فى سلوكه بقدر ما يرجع إلى رغبة من جانب الرئيس للايقاع بالفرد على اتفه الاسباب .

٣- بيانات طلب الالتحاق :

وهى عبارة عن نموذج تضعه المؤسسة أو المنظمة وتشمل بيانات شخصية عن العامل كأسمه وعنوانه وعمره ومستوى تعليمه والحالة الاجتماعية وبيانات أخري أساسية خاصة عن تاريخ عمله السابق من حيث الوظائف التى شغلها والمدة التى قضاها واسباب تركه لها وقد تتضمن بيانات عن الجهات والاشخاص التى يمكن الرجوع اليهم للاستفسار .

ولهذا النموذج أهمية حيث يعطي بيانات أساسية يمكن عن طريقها الحكم بصفة أولية على الشخص المتقدم من حيث صلاحيته للعمل أو عدمه ، مما يوفر المضي فى اية خطوات أخرى للاختيار .

ومن أهم ميزات بيانات طلب الالتحاق أنها تكون عادة بيانات موضوعية محددة لا تحتمل الاختلاف فى وجهات النظر . كما يسهل التأكد منها عن طريق المستندات الرسمية كتاريخ الميلاد والمؤهل والخبرة .

ولكن من أهم عيوبها أن طالب شغل الوظيفة قد يضلل فى اثناء ملئه البيانات فيذكر عن نفسه بيانات مرغوبة للعمل لكنها لا تنطبق عليه . لكنه من حسن الحظ يسهل كشف هذا التضليل عند مطالبة طالب شغل الوظيفة بتقديم المستندات اللازمة للتعين أو عند إجراء المقابلات والاختبارات النفسية له .

٤- المقابلة الشخصية :

المقابلة الشخصية عبارة عن لقاء يتم بين اخصائي تحليل الفرد وبين الفرد الذى يرغب فى طلب العمل أو عملية التوجيه أو التأهيل وفى هذا اللقاء يتم تبادل الحديث بينهما بحيث يخدم الغرض من المقابلة والمتمثل فى تقدير خصائص معينه فى الفرد يلزم تقديرها لمعرفة مدى صلاحيته لعمل معين .

وتعتبر المقابلة الشخصية من أكثر وسائل تحليل الفرد اعتماداً على مهارة القائم بتحليل الفرد واقلها خضوعاً للمقاييس المحددة لذا تحتاج إلى أخصائي ماهر حاصل على تاهيل نفسي عال وخبرة فى اجراء المقابلات كافية ويمكن تقسيم المقابلة الى ثلاثة انواع على الوجه التالى :

١- المقابلة الحرة أو غير المقننة : وهى مقابلة تتميز بعدم التخطيط المسبق للموضوعات التى تغطيها اذ تترك طبيعة الاسئلة وطريقة تقديمها للقائم بالمقابلة وحسب السياق السائد فى الموقف . وتستخدم المقابلة الحرة كبداية على أن يحرص القائم بالمقابلة على تغطية البيانات التى يريد تغطيها ومعرفتها عن الفرد ثم يجرى مقابلة مقننة أو منظمة بعد ذلك .

٢- المقابلة المقننة : وهذا النوع يعتمد على توحيد ظروف اجرائها ونوع وشكل الاسئلة وكذلك توحيد ترتيبها بحيث تبدا باسئلة تمهيدية لا تمس شخص الفرد مباشرة ثم تتدرج الى الاسئلة المتعلقة بشخصيته اى ان المقابلة المقننة هى المقابلة الموحدة بالنسبة لجميع الافراد والهدف من هذا النوع من المقابلة ان نضمن توحيد ظروف المقابلة والاسئلة التى توجد فيها حتى لا يختلف تأثير ظروف المقابلة لفرد عن آخر فيرجع بالتالى جزء من اختلاف تقييم فرد عن آخر إلى اختلاف ظروف المقابلة وليس الى اختلاف أساسي فى خصائص كل منها .

٣- المقابلة المنظمة : فى المقابلة المنظمة يتبع القائم بالمقابلة دليلا للموضوعات التى ينبغي ان تدور حولها المقابلة . تاركاً الاسئلة وتفاصيلها داخل كل موضوع لظروف المقابلة الفعلية . وتتميز المقابلة المنظمة بحيوية الدور الذى يؤدية القائم بالمقابلة ، إذ توجه الاسئلة بحيث تتناسب مع موقف المقابلة وباسلوب يلائم فهم الفرد لذا تتسم المقابلة المنظمة بدرجه أكبر من المرونه .

وللمقابلة بصفة عامة ميزة انها تسمح بتقديم المعلومات لكل من الطرفين بحيث تعطي للفرد انطباعا عن المنظمة والعمل والمسئولين عنه ولكن يعيبها غياب او عدم وضوح معايير المقارنة او المفاضلة بين الافراد .

٥- الاختبارات النفسية :

عبارة عن مواقف مصطنعه تنظم بطريقة خاصة وتعرض على الفرد لكى تؤخذ استجاباته عنها أساساً لتقدير إستعداداته وخصائصه النفسية المختلفة ، أي لقياس الفروق بين الأفراد على الاستعداد أو الخاصية المراد تقييمها

وتمثل الاختبارات وسيلة مهمة فى عديد من الاغراض لعل من أهمها:

- اختيار وتوجية العاملين الجدد.　　　　　- تعيين العاملين فى مختلف الاعمال .

- نقل العاملين من عمل لاخر.
- الترقية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الارشاد النفسي للعاملين .
- تقييم الاعمال من اجل تحديد الاجور .

وتتنوع هذه الاختبارات بحيث يمكن تقسيمها إلى الفئات الآتية :

أ- إختبارات الكفاية : وتستخدم لقياس مدى المهارات المكتسبة لدى طالب العمل وهى لذلك تعتبر متشابهة لاختبارات التحصيل فى المجال التربوى .

ب- إختبارات الاستعدادات والقدرات العقلية والحركية : حيث يعرف الاستعداد بأنه مجموعة الصفات التى تدل على قدرة الفرد على أن يكتسب بالتدريب معرفة خاصية أو مهارات أو استجابات معينة .

جـ - إختبارات الميول المهنية : ويعرف الميل المهني بأنه المجموع الكلي لصفات الشخصية التى تبشر بنجاح مهني معين .

د- إختبارات الشخصية : وتقيس الجوانب المزاجية الوجدانية لما لها من أهمية فى تحديد نجاح الفرد فى عمله ومن هذه الجوانب الاتزان الانفعالي والتروى والمثابرة وتحمل المسئولية .

# الفصل الثالث
# تقيم الأداء

يعتبر تقيم الأداء من المهام الرئيسية لكل مدير يعمل تحت اشرفه عدد معـــين مـــن الأفراد العاملين لما له من فائدة وأهمية فى العديد من المجالات التى تتصل بالموارد البشرية وقد ظهر تقييم الأداء لإول مرة فى الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الاولى وقد أخذت بـه المنظمات الصناعية فى أو اخر العشرينات أو أوائل الثلاثينيات . واقتناعا بأهميـــة وجـــوب تقييم لاداء العاملين صدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية والذى ينظـــم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

أحيانا يطلق على تقارير تقييم أداء العاملين بتقرير كفاءة الأداء أو تقرير الكفايـــة والمصطلحات الثلاثة تؤدى نفس المعنى . وعملية تقيم الأفراد عملية مستمرة نمارســـها فى مواقف متعددة من حياتنا اليومية وعادة ما نحكم على طبيعة الأفراد مـــن خـــلال تقيمنـــا لتصرفاتهم وسلوكهم . وفى منظمات الاعمال يتم تقييم الفرد على أساس ما انجزه من هـــذه المقاييس .

## تعريف تقييم الاداء :

يمكن تعريف تقييم أداء الفرد لوظيفته على أساس إنجاز العمل المطلوب منه علـــى الوجه الاكمل ، بأقل جهد وفى أقصر وقت ممكن .

ويعرفها البعض بانها تحليل دقيق لما يؤدية العامل من واجبات ومـــا يتحملـــه مـــن مسئوليات بالنسبة للوظيفة التى يشغلها ثم تقييم هذا الأداء تقيميا موضعيا وفقا لنظـــام وافي يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس موحد عادل ودقيق بحيث يكون فى النهاية ممثـــلا للكفاية الحقيقية للعامل فى فترة زمنية معينه . الأمر الذى يعاون الإدارة فى اتخاذ القرار بشان العامل وارشاده الى مواضع الضعف والقوة . وقد عرفها آخرون بأنهـــا مقيـــاس لاعمـــال العاملين من زاوتيين رئيسيتين :

أ‌- مدى أدائهم للوظائف المسندة اليهم ومدى تحقيقـــهم للمســـتويات المطلوبـــة فى انتاجيتهم .

ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الاجور .

وينظر اليه البعض على انه قياس الاداء الفعلى ( ما ادي من عمل ) ومقارنه النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح فى تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

## أهمية تقييم الأداء :

أن الغرض من تقييم الأداء عامة هو التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد وفى جميع المستويات التى يتكون منها التنظيم ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع وكذلك إدارة شئون الأفراد .كما يساعد تقييم الأداء على :

١- اختيار الافراد الصالحين للترقية .
٢- تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة أفضل العناصر .
٣- توحيد للأسس والمعايير التى تنبني عليها الترقية وزيادة الأجور أو الحوافز .
٤- تشجيع التنافس بين الأفراد .
٥- امكان قياس انتاجية الأقسام المختلفة وإجراء المقارنات فيما بينها .

كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء فى النقاط التالية :.

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التى تبني عليها المراقبة والضبط .
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة فى تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف فى المنشاة .
- كما يفيد فى تزويد الأداء بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند أجراء تغيرات جوهرية .!
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشاة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

علاقة تقييم الأداء بالعملية الإدارية ؟

تقييم الأداء على خريطة العملة الإدارية ؟

الإدارة لها عدة وظائف : التخطيط – التنظيم – التوجية – الرقابة .

فالرقابة هى التحقق من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة . ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التى يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة . وتمر عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تتمثل فى :

١- تحديد معايير الأداء .

٢- تجميع البيانات عن الأداء .

٣- تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد الإنحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج هذه الانحرافات .

ينتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لانه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة فهي تمثل الشق الثانى فى العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء .

ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء على كل الوظائف الإدارية الاخرى .

- فبناء على الرقابة وتقييم الأداء يتم إعادة التخطيط وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط.

- وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم واللوائح وإجراءات العمل ومن هنا يمكن إعادة التنظيم وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر نواحي القصور فى التوجيهات الصادرة او تعقيدها او عدم وجود الاتصال المزدوج بين الادارة والعاملين او عدم الفهم للسياسة والاوامر الادارية الصادرة وهنا يعاد النظر فى سياسة تنظيم القوى العاملة ووضع الافراد فى المكان المناسب المتفق مع مؤهلاتهم او خبرتهم العملية وهنا يحتاج الأداء إلى إعادة النظر فى سياسة الافراد .

فمعنى ذلك ان الوظيفة الرقابية وتقييم الاداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الادارية الاخرى وظهور التكامل بينها جميعا . ١

## معايير تقييم الأداء :

يجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء الأفراد والمقصود بالمعايير المستويات التى يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون اساسا

للمقارنة بالنسبة للاداء الفعلي . ويجب ان توضع المعايير على اساس دراسة وتفهم لمتطلبات كل عمل .

- اذا كانت الأعمال متعلقة بعملية الإنتاج فتكون هناك معايير موضوعة كما وكيفا ومبنية على اساس دراسات للزمن والحركة ويقارن انتاج كل فرد بهذه المعايير .
- اذا كانت الأعمال متعلقة بعملية البيع فانه يمكن ايضا وضع معايير كمية للنشاط البيعي يقارن على أساسها أداء الأفراد العاملين فى البيع .
- بالنسبة للأعمال التى لا يمكن تقييم الأداء فيها على أساس معايير كمية حيث ينطوى الاداء على خصائص غير ملموسه التى يتصف بها الافراد مثل المثابرة والولاء نحو المشروع والسرعة فى اتخاذ القرارات والمبادرة وغير ذلك من الخصائص التى تكون ضرورية ومع ذلك لا يمكن التعبير عنها بارقام كمية فان الملاحظات الشخصية وتقارير المشرفين تكون هى اساس عملية التقييم .
- بالنسبة للمديرين فى المشروعات الكبيرة اصبحت معايير النجاح تشمل عوامل مثل ربحية ذلك الجزء من المشروع الواقع تحت اشراف هذا المدير ومدى الخدمات المقدمة للعملاء ، ومدى التحسن الذى ادخل على طرق العمل والتخفيضات فى التكاليف ،وتحسين المركز السوقي للسلعة ، وتخفيض معدلات الحوادث للعمل ، كل هذه المعايير يمكن التعبير عنها بشكل كمي .

## الشروط الواجب توافرها فى التقييم الجيد للأداء :

يجب ان يتسم التقييم الجيد للأداء بالموضوعية ويبعد كل البعد عن الشخصية حيث أن الفرد الذى يشعر بان الرئيس المباشر الذى قيم أداءه لا يميل اليه او انه يعكس اتجاهاته الشخصية على هذا التقييم فسوف يصاب الفرد بالاحباط والسلبية ولن يكون منتجا لذلك يفضل أن يلم المشرف بالأهداف المطلوب تحقيقها فى قسيمة وتدوينها فى مستند خاص بها ومناقشتها مع العاملين .

يجب أن تصمم استثمارات تقييم الأداء جيداً بحيث لا تترك فرصة للمشرفين أو الرؤساء بالتميز أو التفضيل الشخصي أو تترك فرصة للحياد أو التوسط أو تعميم التقديرات على الكل خوفا من عدم العدل بين الفرد والفرد الاخر .

- عدم التأثر بأخر تقييم تم للفرد حيث يعتقد البعض ان الفرد لا يتغير مهما تدرب او تعلم .

## صعوبات التى تعترض تقييم الأداء

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة ، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبحت عملية التقييم بسيطة ودقيقة نسبيا الا ان معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية ، مما يعرض عملية التقييم الى الكثير من الاخطاء ومنها :

١-التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التى يحبها :

قد يعطى القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلة فى التقييم على اساس اقتناع القائم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف فى عمل فقط محدد ويحوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم أو لا يحوز على رضاه . فقد يكون العامل الذى يحوز على رضا القائم بالتقييم هو الامانة . فاذا كان الفرد امينا فان ذلك يدفع القائم بالتقييم الى إعطاء الفرد درجات عالية فى جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة . أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزا مع او ضد الفرد عند تقييمه اذا توافرت فى الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم .

٢- التأثر بسلوك الأفراد فى الفترة الأخيرة قبل التقييم :

بينما يكون المقصود بالتقييم أن يكون عن فترة زمنية معينة قد تكون سته شهور أو سنة ، الا أنه مما يحدث فى أغلب الاحيان أن يتأثر المشرف الذى سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه فى الفترة الاخيرة التى تسبق عملية التقييم . فاذا كان أداء الفرد فى تلك الفترة مرتفعا يكون من المحتمل ان يعطي تقديراً مرتفعا حتى لو كان اداؤة قبل ذلك غير مرضى ، وبالعكس اذا كان أداء الفرد مرضيا فى فترة سابقة ولشهور عديدة الا انه ساء فى الفترة القصيرة التى سبقت عملية التقييم يكون من المحتمل ان يعطي تقديراً منخفضا

٣- التحيزات الشخصية :.

قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لإسباب لا علاقة لها بالتقييم ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز . ويتأثر تقييميه للفرد تبعاً لذلك . فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التى ينحدر منها الفرد او مستواه التعليمي وغير ذلك من الأسباب . وهذه التحيزات من الامور المتوقعة . ولذلك قد يخضع التقييم الذى يقوم به المشرف إلى ضرورة اعتماده من رئيسة على سبيل المراجعة ولمنع

التحيز . ألا أن هذا الإجراء لا يمنع التحيز اذ يكون فى استطاعة المشرف ان يقنع الجهة الأعلى بصحة التقييم الذى وضعه للمساعدين .

٤- الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة :.

قد يأتي التقييم من بعض المشرفين ولجميع الأفراد مرتفعا . بينما يأتي من البعض الآخر وبالنسبة لجميع العاملين معهم منخفضاً ويكون السبب راجعاً إلى أن بعض المشرفين يعتقدون بان مساعديهم يعملون أقصى ما فى استطاعتهم . ولهذا التفكير يعطون تقيما مرتفعا لكل العاملين معهم . وبالعكس يكون هناك مشرفون يميل تقييمهم الى الانخفاض لاعتقادهم بأنه كان فى إمكان من يعملون معهم أن يكون أداؤهم احسن . ومن الطبيعي ان التقييم الصحيح هو التقييم الواقعي الذى يكون بناء على صورة حقيقية لما يجب ان يؤدية الافراد ، ويجرى تقييم ادائهم الفعلي على هذا الأساس .

٥- تأثر القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة :

قد يميل القائمون بالتقييم الى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط . وقد تكون هناك اختلافات وتباين فى الأداء بين الأفراد ، ألا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذى وصلت اليه . ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط . من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه .

## طرق تقييم الاداء :

### أولا : الطريق التقليدية :.

١- طريقة الميزان أو الدرجات :

وتعد هذه الطريقة من اقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعا ويستعمل المقيم هذا نموذجا يتضمن خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها فى أداء مرؤوسية. وأمام كل صفة من الصفات خط أو ميزان يبدأ بالصفر وينتهي برقم كنهاية عظمي ويضع المقيم علامة على الخط فى المنظمة التى ينطبق حكمها على الشخص فيما يتعلق بهذه الصفة وتساعد هذه الطريقة باجراء مقارنة بين الافراد عن طريق الدرجات التى يحوزونها فى كل صفة من هذه الصفات .

ولكن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها مشكلتين رئيستين :

١- أن لكل صفة أو عامل من العوامل المذكورة يحمل قيمة أو وزنا متساويا مع بقية العوامل الأمر الذى لا يظهر أهم هذه العوامل ثم ما يلية فى الأهمية ثم اقلها أهمية وهكذا . ومما لا شك فيه ان أهمية عوامل التقييم تختلف من وظيفة لاخرى . فمثلا قد تكون لجودة العمل الاهمية القصوى فى بعض الاعمال ويكون التعاون مع الزملاء من اهم العوامل فى اعمال اخرى وحضور الذهن وسرعة البديهة اهم العوامل فى مجموعة ثالثة ويترتب على هذه المشكلة ان تصبح المقارنة بين العمال المختلفين على اساس مجموع الدرجات التى يحصلون عليها مقارنة غير سليمة .

٢- ان كثير من اخطاء التقييم التى ذكرناها تجد فرصة كبيرة للظهور فى هذه الطريقة مثل اخطاء التحيز والتعميم والتساهل والتأثر بمركز الوظيفة ... الخ . لذلك فمن المستحسن ان تتضمن قائمة التقييم مسافة عند كل صفة يشرح فيها المقيم أسباب اختياره لنقطة معينه بالنسبة لهذة الصفة او ان تكون هناك مسافة فى نهاية الصحيفة يعطي فيها المقييم معلومات تلقي ضوء أكثر على تقييم العامل وأكثر العوامل أهمية فى تقييمه .

٢- طريقة الترتيب العام :

وتقضي هذه الطريقة أن يقوم المشرف بترتيب مرووسية أو الاشخاص الذين يقوم بتقييمهم ترتيبا تنازليا يتدرج من الاحسن الى الاسوء طبقا للمستوى العام لادائهم وقيمة هذا المستوى او مساهمته فى بلوغ اهداف القسم والمنظمة . وتتميز هذه الطريقة كسابقها بالبساطة وسهولة الاستعمال كم انها تتمشي مع طبيعة عمل المشرف اذ ان من شانه ان يقوم بترتيب مرووسية غير ان المشكلة الرئيسية فى هذه الطريقة هى انها لا تعطي صورة دقيقة او محددة عن اداء العاملين وكذلك فهى لا تعنى بخصائص او عوامل محددة فى اداء الفرد انما تقوم بتقييمه ككل . كما أن الأخطاء الإنسانية من تحيز وتأثر بمركز الوظيفة كثيرا ما تحدث فى هذه الطريقة .

٣- طريقة المقارنة بين العاملين :

فى هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين فى إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف فى مجموعة مع كل موظف اخر طبقا لقواعد التوافق وتستخدم المعادلة الاتية فى

تحديد عدد المجموعات الثنائي $\frac{ن (ن - ١)}{٢}$ حيث ن هي عدد الأفراد المطلوب تقييمهم وعلى هذا إذا كان لدينا افراد أ ، ب ، ج ، د ، هـ فانه يمكن تكون ١٠ مجموعات على الشكل التالي :

أب ، أج ، أد ، أهـ

ب ج ، ب د ، ب هـ

ج د ، ج هـ

هـ د

وتكون مهمة المشرف هى مقارنة كل ثنائية مثلا أ ب وتقرير من الأفضل فى هذه المجموعة وهكذا يتكرر بالنسبة لكل المجموعات ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كالآتي :

| الفرد | عدد المرات التى ذكر فيها على انه الاحسن في مجموعته | ترتيبه |
|---|---|---|
| أ | ٣ | ٢ |
| ب | ٤ | ١ |
| ج | ٢ | ٣ |
| د | ٣ | ٢ |
| هـ | ١ | ٤ |

من ذلك الجدول يتضح انه بمقارنة كل عامل مع اخر فان العامل (ب) قد ذكر على انه الأفضل فى أربع مرات وبالتالى فهو يعتبر الأفضل بالنسبة لباقي الأفراد وهكذا الا أن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة الى حد كبير بعدد الافراد المطلوب تقييم أدائهم إذا لو كان هذه العدد ٢٥ مثلا لكان على المشرف ان يقوم بـ ٣٠٠ مقارنة مما يجعل المقارنة صعبه وطويلة إذا كان عدد العمال فى كل مجموعة كبير . ومن ناحية أخرى فان فائدة تلك الطريقة محددة الى حد بعيد إذ انها لا تصلح لأغراض الترقية مثلا حيث لا تبين السبب الذى من اجله تم تقييم أحد الأشخاص تقيما عاليا او منخفضا .

٤- طريقة التوزيع الإجباري :.

فى هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتـــم العمليـــة على النحو التالى :

١- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اســـم علـــى كرت

٢- يطلب من المشرف أن يوزع الكروت على خمس مجموعات كالاتى .

(أ) المجموعة الاولى ضعيف

(ب) المجموعة الثانية اقل من المتوسط

(ج) المجموعة الثالثة متوسط

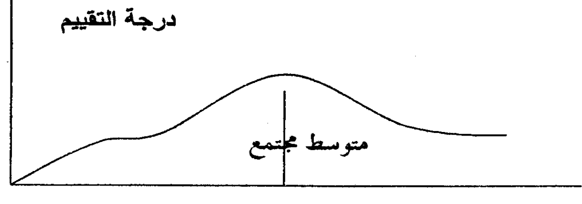
(د) المجموعة الرابعة أعلى من المتوسط

(هـ) المجموعة الخامسة جيد جدا

وبعد ذلك يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيـــع الافراد عليهم على النسق التالى :

| | |
|---|---|
| (أ) المجموعة الاولى | ١٠ % من الافراد |
| (ب) المجموعة الثانية | ٢٠ % من الافراد |
| (ج) المجموعة الثالثة | ٤٠ % من الافراد |
| (د) المجموعة الرابعة | ٢٠ % من الافراد |
| (هـ) المجموعة الخامسة | ١٠ % من الافراد |

وتقوم هذه الطريقة على اساس فكرة التوزيع الطبيعي والذى يقول بان أي ظـــاهرة تميل الى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عن الطرفين كالشكل التالي :




شكل(٩) : التوزيع الطبيعي لتقييم الأفراد

والطرق الاربع السابقة كانت مستخدمه الى حد كبير قبل الحرب العالمية الثانية ونتيجة للقصور الواضح فى كل منها بدا البحث عن طرق افضل لتقييم اداء الافراد .

## ثانيا :الطرق الحديثة

### ١- طريقة الاختيار الاجبارى :

تتكون استماره التقييم فى هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل كل مجموعة تحتوى على اربع جمل . ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتات تمثلان الصفات غير المرغوب فى أداء الموظف ويقوم المشرف فى كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة فى أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها فى أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود اربع جمل فى كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة وجملتين تصفان الخاصية السيئة ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن او القيمة الحقيقية لهذه الجمل ومن ثم لا يستطيع ان يقييم المرؤوس تقييم حسناً أو سيئاً حسب تفضيلة الشخصي ولذلك فان المشرف يختار العبارات التى تصف فعلا سلوك الموظف فى وظيفته .

واما الحقيقة فهى انه فى كل اربع جمل ، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنين اللتين تبدوان كقياس للصفات المرغوبة هى التى تعبر عن الصفة المرغوب وجملة واحدة فقط من بين اللتين تبدوان كقياس للصفات غير المرغوبة هى التى تعبر عن الصفة غير المرغوبة . ولكن المشرف حين يقرا العبارات كلها لا يدرى ايا منها سيحسب فى صالح الموظف او ضده ، وتحتفظ الادارة او قسم الافراد بعملية الحساب وتظهر التقييم للافراد .

وإليك الجمل الاربع الاتية لنوضح ما نقول :

١- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم .

٢- انه شخص لماح وحاضر البديهة .

٣- هذا الشخص يميل الى اتخاذ القرارات الهامة .

٤- من صفاته التردد فى اوقات الازمات .

وتمثل العبارتان ( ١ ، ٢ ) الصفات المرغوبة بينما تصف العبارتان ( ٣ ، ٤ ) الصفات غير المرغوبة ويختار المشرف من كل عبارتين واحدة فقط تمثل الصفة المراد قياسها وهو فى ذلك يختار الجملة التى تعبر أحسن من الأخرى لأنه لا يدرى ما هى القيمة المعطاء

لكل منها وبذلك ينعدم او يقل تدخله الشخصي أو انحيازه فى التقييم . وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية فيما يخفف من الأخطاء الإنسانية التى يتعرض لها التقييم .

ولكن من عيوبها صعوبة فهمها وتطبيقها وخاصة فى الأعداد الكبيرة للمرؤوسين الامر الذي يدعو الإدارة ان تستعمل الحاسب الالكترونى فى هذا الغرض . كما ان هذه الطريقة لا تسمح ان يناقش المشرف التقييم مع مرؤوسية ، الامر الذى قد يكون مهما فى بعض الاحيان وخاصة المرؤوسين فى حاجة لتحسين أدائهم .

٢- طريقة الحدث الجوهرى :

يقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التى تظهر كفاءة العامل والأحداث التى تدل على عدم كفاءته ويكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التى يبنى عليها التقرير (الدقة مع الزملاء . القدرة على التعليم . الاستفادة من التدريب ... الخ ) .

والميزة الرئيسية لهذة الطريقة فى انها تعطي المشرف مقاييس لاداء الافراد فهو يركز على حقائق محددة ولا يعمد الى التعميم ولا يعتمد على الذاكرة فى الحكم على الفرد وتساعد هذه الطريقة فى ابراز نواحى القصور فى أداء الموظف وتساعد المشرف ان يناقش معه نواحي تلافي هذا القصور وتحسين الاداء فى المستقبل .غير أن من عيوب هذه الطريقة تتمثل فى ان المشرف قد يضطر لان يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويجعلهم يشعرون انهم مراقبون باستمرار مما يضايق هؤلاء العمال .

## خصائص طرق قياس كفاءة العاملين ( تقيم الأداء ) :

من الاستعراض السابق لطرق تقييم أداء العاملين يمكن ان نستخلص الخصائص التالية لها :

١- أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التى يتمتع بها المشرف فهى تسلطية وهى بهذا لا تأخذا فى الاعتبار العوامل النفسية او الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتى تؤثر على كفاءتهم .

٢- تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية بمعنى أنها تمثل تهديداً مباشر لأمن الفرد وإستقراره أو قد يترتب عليها الاضرار بمركزه فى العمل .

٣- يمكن وصف أغلبها بالشكلية فالآف النماذج تعد وتملا ولا يلتفت إليها بعد ذلك أي أن نتائج التقييم لا تتخذ أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد .

٤- تغلب عليها صفة التعقيد بسبب القوائم الطويلة من الصفات والخصائص المطلوبة بحثها أو تعقد نظم التقييم .

تلك العيوب والانتقادات بدأت فى الزوال إلى حد كبير وإتجهت طرق تقييم الافراد الى الاهتمام بالفرد والتعرف على أثر التقييم عليه وعلى مركزه فى المشروع .

**النموذج الحديث لتقييم أداء العاملين :**

يأخذ النموذج الحديث فى الاعتبار الاتجاهات السابقة وطريقة التقييم المشتركة وأساس تلك الطريقة هو ان يتم تقييم الفرد بطريقة الإقتراع السرى بواسطة كل فرد من افراد الجماعة للعمل التى يعمل فيها الفرد بدون اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فان تقيم الفرد بمعرفة زملائة ورؤسائه ومرءوسيه .والصفات الأساسية لتلك الطريقة هى :

١- اشتراك الرؤساء ، المرءوسين ، الزملاء فى عملية التقييم .

٢- الاقتراع السرى .

٣- يتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم .

٤- احاطة كل مشترك فى عملية التقييم بنتائجها .

٥- رقابة المشتركين فى التقييم على الأغراض التى تستعمل فيها نتائج التقييم .

**الشروط الضرورية فى برنامج تقييم الأداء :**

- إقناع الإدارة العليا ( صانعو القرارات ) بجدوى تقييم الأداء حتى تساهم فيه ماديا وأدبيا .
- فهم الرؤساء المباشرون والمشرفون الصحيح حتى يستطيعوا أن يراعوا الدقة والعدالة فى التقييم .
- التعليمات الصريحة والواضحة والتفصيلية مع كل مشرف او رئيس لتوحيد الأساس المستخدم للتقييم .
- المعايير الثابتة التى يمكن أن يستخدمها الجميع للحكم على الأفراد .
- تدريب القائمين بالتقييم بصورة مستمرة على كيفية وضع التقارير والحكم على الأفراد .

• استخدام قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد تحتوى على المعلومات الكافية للتقييم علــى ان يكون مقسم بطريقة تساعد على التحليل ( معلومات – مهارات – اتجاهات ) وتحدد الأوزان للصفات بحيث يمثل مجموعها كفاءة الفرد الكلية .

## تقييم الأداء كنظام :

*المدخلات :

- وتشمل الأهداف التى يجب أن تكون ذات معنى ويسهل على القائم بــالتقييم فهمــها وادراكها ويمكن ملاحظتها بسهولة أو احصائيا من خلال البيانات .
- الفئات التى سوف يشملها التقييم : حيث لا يمكن تقييم الافراد على جميع مســتوياتهم وفئاتهم ببرنامج واحد والعوامل التى تستخدم لتقييم فئه لا تستخدم لتقييم فئه اخرى .

ومن عوامل تقرير كفاءة العاملين ( تقيمهم ) .

- عوامل خاصة بالانتاج : كالمعرفة بالعمل ومتطلباته – كمية الانتاج – جودة الانتــاج ...الخ .
- عوامل متعلقة بالسلوك : كالتعاون – الاعتماد على النفس – المواظبة على العمــل – ادارة الوقت وسلوك الشخص ... الخ .
- عوامل متعلقة بقدرات العامل : كالمبادأة– الإشراف – التنظيم – الاستعداد – التدريب
- الانشطة والعمليات : فالاكثار من عددها غير مطلوب وأثبتت الدراسات ان المناســب هو ٧–١٢ عامل هو العدد المناسب فالافراد ذو الوظائف البسيطة يســهل تقيميــهم خلاف الافراد ذو الوظائف المعقدة .

ويجب تحديد وزن لكل عامل من العوامل المستخدمة السابقة ويختلف ذلك من فرد لأخر حسب نوع المهنة والوظيفة التى يشغلها . ولذلك يجب تكوين لجنة من بعض المديرين لأخـذ رايهم فى ذلك . كما يجب تحديد طريقة تقييم كل عامل من عوامل التقييــم الى المراتــب المختلفة .

*المخرجات :

وهى محصلة الأداء الوظيفي ( التقييم الادائي ) ..

*رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين

**إتاحة الفرصة للعاملين ليحسنوا أدائهم ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجر.

**مساعدة العاملين فى إشباع حاجاتهم واثبات الذات والحصول على احترام الاخرين

**توفير بيانات عن :

- الإنتاجية فى صورة رقمية .
- الجودة فى الأداء والمنتج .
- سلامة إجراءات الصيانه الأمن والمتابعة .
- استثمار الإمكانات بصورة مناسبة .
- مستوى أداء العاملين .

# الفصل الرابع
# التوافق المهنى

## تمهيد :

التوافق المهنى هو العملية الدينامية المستمرة التى يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية – المادية والاجتماعية – والمحافظة على هذا التلاؤم وينبغى أن يكون فى الحسبان أن قدرة الفرد على التكيف للظروف ومطالب العمل ، إنما تعني أن يتكيف للآلة ولروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه ، وللظروف الفيزيائية التى تحيط به ، ولا ينبغي أن نتصور أن التوافق المهني هو توافق فرد لواجبات عمله المحددة ذلك أن التوافق المهني يعني توافق الفرد لبيئة العمل ،وهذا يتضمن توافقه لكل العوامل البيئية المحيطة به فى عمله ، ولكل التغيرات التى تحدث لهذه العوامل خلال فترات الزمن ، كما يتضمن توافقه لكل خصائصه الذاتية ،أي أنه يتوافق مع صاحب العمل ، ومع رئيسة فى العمل ومع متطلبات العمل نفسه ، كما يتوافق مع الظروف الاقتصادية للعمل ومع استعداداته الذاتية وميوله ومزاجه .

## تعريف التوافق المهني :

التوافق المهني هو " حالة دينامية متغيرة من الإتساق أو التطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة ، والمتطلبات الفعلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى ، وتتبدى هذه الحالة فى تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد وحاجات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا .

وفى تعريف أخر للتوافق المهني يرى أنه " عملية مستمرة ودينامية يحاول بها الفرد تحقيق ( أو الاحتفاظ بحالة من ) التطابق مع بيئة العمل ، والمقصود بالتطابق درجة الرضا المتبادل بين الفرد وبيئة العمل أي درجة اشباع وتلبية كل منهماالحاجات ومتطلبات الأخر " والى جانب ذلك يعرف البعض التوافق المهني بأنه " تلك العملية التى بها يسلك الفرد ويتفاعل ويحقق الانسجام مع بيئة العمل وذلك من خلال مجموعة فريدة من قدراته وحاجاته ، ويشير هذا التعريف الى دور كل من قدرات الفرد وحاجاته فى توجيه سلوكه وتفاعله مع بيئة العمل المادية والاجتماعية بهدف تحقيق درجة من التوافق المهني ".

وهناك من يعرف التوافق بأنه " درجة التوازن بين جوانب الرضا التى يبحث عنها العامل فى عمله ومصادر الرضا التى يوفرها العمل له ". ويشير هذا التعريف إلى أهمية الرضا عن العمل فى تحديد وقياس التوافق المهني خاصة وان الرضا عن العمل يعد نتاج للعديد من اتجاهات العامل نحو كل من الأجور والإشراف والعمل ذاته وظروفه ... الخ وقد اغفل هذا التعريف اهمية سلوك العامل وانجازه فى العمل كمؤشر اساسي للتوافق رغم اهميتها . إما عباس محمود فقد عرف التوافق المهنى بأنه : " توافق الفرد لدنيا عمله فهي تشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التى تحيط به فى العمل وتوافقة لخصائصه الذاتية وهكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه والعامل معه او زملائه ، وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل ، وتوافقه مع قدراته الخاصة ومع ميوله ومع مزاجه يعتبر هذا جميعه متضمنا فى مفهوم التوافق المهني .

مما سبق يمكن استنتاج توافق الفرد المهني من مجموعتين اساسيتين من العوامل هما ..

١- الرضا **Satisfaction** :" ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الأفراد ( المشرف – الزملاء – الشركة او المؤسسة العامل بها – ظروف العمل – ساعات العمل – الأجر – نوع العمل الذى يقوم به ) ، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق اوجه طموحه وتوقعاته . ويشمل اتفاق ميوله وميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون فى مهنتة .

٢- الإرضاء **Satifactoriness**:" يتضح من إنتاجية العامل وكفايته ومن الطريقة التى ينظر بها اليه مشرفه وزملائة والشركة أو المؤسسة التى يعمل بها كما يتضح سلبيا من غيابة وتأخيره ومن الإصابات التى تحدث له ، ومن عدم قدرته على البقاء فى العمل لمدة مرضية من الزمن ، ويتضح أيضا من إتفاق قدراته ومهاراته وتلك المتطلبة للعمل ".

## مظاهر سوء التوافق المهني :

ان المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني عادة ترتبط بعضها بالبعض الاخر ، وسوء التوافق ينعكس باكثر طريقة من جانب نفس الفرد ، فالعامل سئ التوافق قد تكون مظاهر سوء توافقه فيما يلى :

– التغيب الكثير    – الشكاوى    – الإصابات    – مخالفة النظام

- وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل .

وبوجه عام يؤدى سوء التوافق الى موقف إحباطي يجابهة العامل فى ظـــروف عملـــه وينعكس ذلك بوضوح فى وجود اتجاهات من الاحباط هى كالأتي :

١- تأثير الإنتاج كما وكيفا واقتصاديا .
٢- الحوادث والأمراض الصناعية .
٣- الغياب والإضراب .
٤- العصاب والاعتلال الصحي والتعب الصناعي .
٥- التنقل فى العمل .

## قياس التوافق المهني :

يمكـــن قيـــاس التوافـــق المـــــهني للعـــامل باســـــتخدام مــــا يلـــــى :

١- مقاييس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل .
٢- مقاييس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة .
٣- مقاييس للراغبات .
٤- مقاييس لقياس مستوى الطمـــــوح
٥- مقاييس للاتجاهات .
٦- مـقـــايـيـس للمـــيـــول
٧- مقاييس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية .
٨- مقاييس مقننه للغياب والحوادث والتنقل ومخالفات النظام والشكاوى .
٩- استبيان عن التاريخ المهني .
١٠- صحيفة متابعة للفرد فى العمل .
١١- محك للملائمة المهنية .

ويجب ملاحظة أن استخدام هذه المقاييس يجب أن يسبقه دراسة نظرية وتجريبية لكل المقاييس لتقدير الوزن الذى ينبغي إعطائه له داخل الإطار التجمعي الكلي ، وحتى يتضـــح من خلال هذه الدراسة مدى كفاءته فى الدلالة على مدى توافق الفرد المهني .

## سوء التوافق المهني :

سوء التوافق المهني هو عجز الفرد عن التكيف السليم لظروف عملـــه الماديـــة او لظروفه الاجتماعية او لهما جميعا ، بما يجعله غير راض عنها وغير مرضى عنه منها .

وهناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني تعكس عدم الرضي والإرضـــاء الذيـــن يعتبرا علامتين على التوافق المهني . وهذه المظاهر مثل .

١- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف .

٢- الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية .

٣- إساءة إستخدام الآلات والأدوات والمواد الخام وقد يسرق منها .

٤- كثرة التغيب والتمارض بعذر او بدون عذر والتقلب من عمل إلى أخر .

٥- اللامبالاة والتكاسل .

٦- الإسراف فى الشكوى أو التمرد أو المشاغبة .

٧- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤسين .

٨- عدم إطاعة تعليمات المصنع أو الشركة .

٩- تحريض الزملاء على الشكوى من اللوائح ونظام العمل والترحيب بحركات التمرد والتزمر .

**العوامل التى تؤثر فى التوافق المهني :**

تنقسم العوامل التى تؤثر فى التوافق المهني إلى ما يلى :

١- عوامل حضارية وتكنولوجية .

٢- عوامل داخل المصنع .

٣- عوامل خارج المصنع .

٤- عوامل شخصية .

أولاً : عوامل حضارية وتكنولوجية :

يؤثر فى التوافق المهني للفرد ما يغشى حياته اليومية من تغيرات حضارية وتكنولوجية تزعزع امنه واستقراره النفسي وتجعله يتردى بين الأمل واليأس والرضا والقنوط ، كما الهد تحبط حاجاته الأساسية وتعوق شخصيته وتشيع فيها الاضطرابات النفسية على اختلاف انواعها .

فالتكنولوجيا قد ادت الى تغيرات هامة فى الكيان الاجتماعي نتيجة لقلة الحاجة الى العمل اليدوى وزيادة العمل الذهني المطرد ، كما ادت من ناحية اخرى الى تحسين ظروف العمل الفيزيقية وارتفاع معدلات الانتاج والى نقص الاحتياجات من العمالة ، وايضا صاحب تلك الثروة التكنولوجية تحول المجتمع الريفى الى مجتمع صناعي مما اوجد خلافا بين اهل الريف والحضر من حيث الاتجاهات واسلوب التفكير .

س هذا التغير الاجتماعي والتطور التكنولوجي صاحبه تغيرات فى النظام الطبقي للمجتمع والتغير السريع للعادات والقيم والاتجاهات ... الخ من التغيرات التى تنعكس على الفرد احيانا بعوامل عدم الرضا وسوء التوافق المهني .

ثانياً : عوامل داخل المصنع :

أن العامل هو ركيزة الصناعة فهو يؤدى دور بالغ الصعوبة فزيادة الانتاج تتطلب منه زيادة ساعات العمل ، وتتم السرعة والدقة فى الإنتاج على حساب اعصابه وراحته النفسية ولذا فهو فى حاجة الى الشعور بالرضا والسعادة والإطمئنان من ناحية مستقبلة. الخ هناك عوامل تؤثر على العامل داخل المصنع مثل :

١- علاقة العامل بعمله :

فى ميدان العمل تاثرت علاقة العامل تأثراً كبيرا فمع ازدياد التوسع الصناعي يتسع التخصص المهني لدرجة كبيرة وتصبح هناك مشكلة الاختيار المهني وايضا مشكلة التوجية المهني الذى يهدف إلى توجية الفرد إلى العمل الذى يناسب قدراته واستعداداته والذى يحقق له فيه اكبر قدر من التوافق . ونتيجة اختلاف قدرات العمال نلاحظ اختلاف قدرتهم على التوافق المهني مما قد ينتج عنه كثرة تقبله ما بين الوظائف مما ينعكس على المجتمع والاقتصاد القومي بصفة عامه وعلى اصحابه وزملائه واهل بيته بصفة خاصة .

٢- علاقة العامل بنظام المؤسسة :

الفرد القائم بالعمل كلما شعر بالإرتياح البدني والإرتياح النفسي زادت قدرته الإنتاجية وإرتفعت دافعيته للعمل بل ويزداد ولائه للمؤسسة التى يعمل بها فالتوافق النفسي للعامل مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة يكون على علاقة حسنه مع النظام والهيئات الادراية للمؤسسة . لذا يجب على الإدارة بالمؤسسات مراعاة المشاركة كأسلوب تعاون وتآزر وشورى بينهم وبين العمال فيما يتعلق بالانتاج ونظام العمل وحوافزه ... الخ حيث ان التجارب المختلفة بينت مدى فائدة ذلك على تحقيق انتاجية عالية لشعور العامل بالانتماء والتوحد والامتثال لنظام العمل ...الخ من مظاهر التوافق المهني .

٣- علاقة العامل برؤسائه

دلت التجارب وكثير من الدراسات ان المدير او الرئيس ربما يكون أخطر عامل

فى البيئة السيكولوجية للعامل فشخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك العاملين وعن آثر نوعية القيادة فى مشاعر الأفراد وإتجاهاتهم حيال قائدهم وبعضهم البعض نلاحظ :

أ- الجو الاستبدادي ينتج عنه سلوك عدواني إزاء القائد – الزملاء – المؤسسة ... الخ

ب- الجو الديمقراطى اوجد علاقة تفاهم وصداقة بين العامل والقائد .

ت- الجو الديمقراطى ساعد على التعاون والتآزر بين أفراد المجموعة .

ث- يساعد الجو الديمقراطى على العمل الإبتكارى الفنى بعكس الجو الإستبدادى.

اما عن المميزات السلوكية التى تخلق علاقات نفسيه صحية بين المشرف والمرؤوسين نجد ما يلى :

١- معاملة العمال المرؤوسين معاملة تشعرهم بإحترامه لشخصياتهم .

٢- تمثيلهم تمثيلاً أمينا لدى الهيئات العليا .

٣- تطبيق قوانين الشركة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا .

٤- إعتبار نفسه مثلا يحتذى .

٥- إخلاصة فى إرشادهم تشجيعاً وتأنيباً .

٦- إعطائهم فرصة كافية للنمو والتقدم مهنياً ومعاونتهم على التحسن .

٧- إحلال كل فى العمل الذى يناسب قدراته وميوله .

٨- تحمل المسئولية عن المرؤوسين ( أحياناً ) فيما يقعون فيه من أخطاء .

## ٤- علاقة العامل بظروف عمله الفيزيقية :

قد يتوفر فى العامل الشروط المطلوبة للعمل إلا أنه لا يستطيع أن يحقق المستوى الكمي والكيفي المطلوب للإنتاج ، ولا شك ان الظروف الفيزيقية قد تكون أهم الأسباب فهى عامل هام جداً فى تحقيق التوافق للعمل . فينبغي على المؤسسة ان تراعي توفير أسباب التوافق الصحي والنفسي للعامل بتوفير ظروف بيئية طبيعية جيدة مع ملاحظة ان الاقتصار على تحسين الظروف الفيزيقية كالضوء والحرارة ...الخ وحدها لا يكون كافيا لابعاد شعور التعب عن العامل ولكن يجب مراعاة تقسيم العمل لاعطاء فرصة للتوزيع والتغير والبعد عن الملل ، وكذلك اتاحة فرصة للراحة ، ادخال برامج للترفيه من حين لاخر .

## ثالثا : عوامل خارج المصنع :

إن العامل عضوا فى جماعات كثيرة وليس فى جماعة مؤسسة عمله فقط ، فهو عضو

فى أسرته الصغيرة والكبيرة ، وجماعة الاصدقاء أو القهوة أو النادى ... الخ ولتكيف الفرد مع كل هذه الجماعات ويتوافق نفسيا معهم يصادف فى سبيل ذلك صعوبات شخصية متنوعة يمكن ان تؤدى الى سخط الفرد وسوء توافقه فى عمله وبقدر نجاحه فى التغلب على تلك الصعوبات نجد ذلك يشعره براحة نفسية وينعكس على المظاهر المختلفة لحياته واهمها العمل .

رابعا : عوامل شخصية :

لقد تبين مما سبق ان هناك عوامل عدة تتضافر معا لتؤثر فى التوافق المهني ومن ثم يمكن ان تحدث سوء التوافق المهني ولقد برز فى دراسات متعددة ان تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤدى الى تعطل التقدم والنجاح وكذلك سوء التوافق الفردى والذى يتمثل فى مظاهر عدة مثل التعاسة نقص الكفاية فى العمل ، الاسراف فى ترك العمل ، والمشكلات الاجتماعية الكبيرة ، ومن الواضح انه أحياناً ما يكون سوء التوافق المهنى عرضا لاضطراب عميق فى الشخصية ويمكن ان تتمثل العوامل الشخصية المؤثرة فى التوافق المهنى فيما يأتى :

أ- الحالة الصحية والتى ترجع إلى أساس فسيولوجى .

ب- الحالة النفسية او المزاجية ، الاضطرابات الانفعالية والنفسية والصراع والقلق والاحباط .... الخ .

جـ- السمات الشخصية . استعدادته للعمل وميوله ورغباته وطموحه .. الخ .

## الصحة النفسية والتوافق المهنى :

ليس من شك ان الصحة النفسية ذات صلة وثيقة بالتوافق المهنى اى بكفاية العامل الانتاجية وعلاقاته الاجتماعية فى مضمار العمل . والصحة النفسية ليست مجرد خلو الفرد من الأعراض الشاذة ،وانما هى إلى جانب هذا حالة تتميز بعلامات إيجابية مثل :

١- قدرة الفرد على الإنتاج المعقول فى حدود ذكائه وحيويته وإستعداده إذ كثير ما يكون الكسل والقعود والخمول دلائل على شخصيات هدمَّا الصراعات واستنفذ الكبت حيويتها .

٢- قدرة الفرد على عقد صلات اجتماعية راضية مرضية صـلات تتسم بالتعـاون والتسامح والإيثار لا يشوبها التحدى والعدوان والارتياب أو عدم الاعتماد المسرف على الغير أو عدم الإكتراث لمشاعرهم .

الروح المعنوية والتوافق المهنى :

تبدو الروح المعنوية للعامل فى ولائه للجماعة ( للشركة أو المصنع ) وثقتـه فيـها وتحمسه وتوحده بها والسعي إلى تحقيق أهدافها وقد يرى البعض أن الروح المعنوية مرادفـة لرضا أعضاء الجماعة عن أعمالهم ولكن هذا غير صحيح لان الفرد قد يكون كارها لعملـه ومع هذا تكون روحه المعنوية عالية لانه يتعاون مع زملائه على تحقيق الأهداف التى تسـعى اليها الجماعة وكذلك قد يحب الفرد عمله ومع هذا تكون روحه المعنوية منخفضة لانـه لم يوجد نفسه مع زملائه ولائه غير مقتنع بسلامة اهداف الجماعة .

وهناك دراسات كثيرة أجريت على هذه الجزئية من الموضوع فـأثبتت بعضـها أن هناك علاقة بين الروح المعنوية وترك العمل وهذه العلاقة عكسية أي إذا زاد إحداهما قـل الأخر وهناك دراسات أخري اثبتت ان هناك علاقة بين السن ومدة البقاء فى العمل والاجـر ومستوى العمل وبين مستوى الرضا عن العمل فمثلاً وجد ان الروح المعنوية تكون مرتفعـة عندما تبدأ مع الافراد فى اعمارهم الاولى ثم تنخفض خلال السنوات المقبلة التالية القليلـة وتبقى فى مستواها الادنى نسبيا بينما تبدا فى الارتفاع بعد هذا ويستمر كذلك خلال سـلم الترقى فى العمل فى اغلب الاحيان وهكذا مع ملاحظة ان هناك اختلاف فى العوامل المؤديـة لارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية باختلاف الأفراد وبالتالى باختلاف أدوارهم المهنية .
ومن خلال احد الدراسات وجد ان اهم العوامل تأثيرا فى الروح المعنوية هى :

١- الشعور بالامن فى العمل . ٢- التـعـويـض .
٣- فرص الترقى . ٤- الفوائد المالية كالتأمين . ٥- إخبار العمال بأهمية عملهم .

وخلال دراسات عديدة يمكن القول أن الروح المعنوية إنما هي محصلة وسبب لعـدد متشابك من العوامل الفيزيقية والسيكولوجية والاجتماعية وهى عامل فعـال فى إحـداث التوافق بل إن التوافق انما هو تعبير فردى عن الروح المعنوية التى هى تعبير جماعى وقد تعطى

دراسة الروح المعنوية نتيجة مضللة اذ تم دراستها بعيد عن الجماعة واتجاهها نحـــو الانتـــاج كما يمكن استخلاص ان الروح المعنوية مرتبطة بالبقاء فى العمل ومعدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من مظاهر سوء التوافق .

زملاء العمل والتوافق المهنى :

لقد أثبتت الدراسات المختلفة أن الاشخاص الأكثر اقامة للعلاقات الطيبة بزملائـهم كانوا أكثر الأفراد رضا عن عملهم وأن أهم عنصر يجعلهم يميلون لعملـــهم هـــو ميلـــهم لزملائهم الذين يعملون معهم أي أن ميلهم لزملائهم يجعلهم يميلون لعملهم ومن ثم يمكـــن الإقرار بأهمية شركاء العمل المتجانس فى التوافق المهنى .

# الفصل الخامس

## ظروف العمل

### تعريف ظروف العمل :

يقصد بتوافر ظروف العمل (Working Conditions) كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه ويمكن تقسم ظروف العمل إلى ظروف عمل مادية أو طبيعية وظروف عمل اجتماعية : وتتضمن ظروف العمل الطبيعية (الإضاءة – درجة الحرارة – الضوضاء– النظافة – التهوية – عدد ساعات العمل – فترات الراحة ونوبات العمل – حوادث العمل الرعاية الصحية...الخ ، أما ظروف العمل الاجتماعية فتتضمن قدرة الفرد علي الإنتاج مع المجموعة التي يعمل معها ونوع الإشراف الذى يخضع له والمعاملة الإنسانية التى يتلقاها وكل ما قد يؤثر على الروح المعنوية للفرد.

### أهمية توفير ظروف العمل المناسبة :

يتحدد أداء الفرد بالمقدرة Ability والحافز Motivation والقدرة والحافز جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال فبدون حافز لا يكون للمقدرة علاقة بالأداء وبدون مقدرة لا يكون للحافز علاقة بالأداء . وعلى هذا فإن توفير ظروف العمل المناسبة له أهمية حيث الآتى:

أولا: المقدرة التى هى جزء هام من الأداء الفعال للفرد تتولد من المعرفة والمهارة . والمعرفة تتأثر بالتعليم والخبرة والتدريب والاهتمام بالعمل. أما المهارة فتتأثر بالاستعداد الشخصى والصفات الشخصية وكذلك بالتعليم والخبرة والتدريب والاهتمام بالعمل . وعلى هذا فإن وضع البرامج والسياسة الخاصة بالحصول على ظروف عمل مناسبة له دور هام لتوفير المقدرة .

ثانيا: الحافز ينتج عن تفاعل العوامل المتعددة التى تشكل ظروف العمل الاجتماعية. وقد تؤثر هذه العوامل على الحافز بطريقة ايجابية فيؤدى ذلك إلى تحسين الأداء وقد تؤثر بطريقة سلبية فيؤدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء .

## ظروف العمل الطبيعية:

لا شك أن تحقيق الملاءمة بين العامل وعمله بالطرق العلمية المختلفة " الاختيار المهنى – التوجيه المهنى – التأهيل المهنى – العلاج والإرشاد الطبى – أو النفسى .... إلخ " سوف يفيد فى تحقيق زيادة الإنتاج كما وكيفا . وأيضا زيادة توافق العامل المهنى والنفسى إلا أننا ينبغى أن نؤكد أن هذه الملاءمة وحدها ليست كافية لتحقيق مثل هذه الأهداف الجوهرية بل إن تحقيقها يقتضى بالضرورة أن تضاف إلى ملاءمة العامل لعمله توافر ظروف عمل طبيعية مناسبة تساعد العامل على أداء عمله وتيسره له وتجذبه إليه وترضيه عنه .

ولهذا أصبح الاهتمام بتوفير ظروف العمل الجيدة وخاصة داخل المشروعات الصناعية من الأمور المسلم بها . حيث تساعد على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية بين الأفراد ، وتقليل حوادث العمل ، وتخفيض تكاليف الإنتاجية . وسنتناول فيما يلى بعض من الجوانب المتعددة لظروف العمل الطبيعية :

### ١ – الإضاءة Illumination:

الإضاءة الكافية والمناسبة عامل هام لابد من توافره فى بيئة العمل كشرط أساسى لإمكان العمل والإنتاج . ذلك لان رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضرورى لمعالجتها على النحو الذى يرفع الكفاية الإنتاجية . فأجزاء الآلة والمواد الخام والمنتجات لا يتم التعامل معها تعاملا ناجحا أن تعذرت رؤيتها . فالرؤية عنصر أساسى من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفء مع البيئة الخارجية ، وطالما أن الرؤية أو الإبصار شرط أساسى للعمل حتى يعين الفرد فيه ، لذا لابد من تحقيق قدر معين من الإضاءة فى بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم بيسر وكفاية أعلى .

ولقد بينت الدراسات أن الإنتاج يزداد مع ازدياد شدة الإضاءة . فمثلا إحدى الدراسات التى أجريت وجدت أن شدة الإضاءة عما كانت عليه ترفع الإنتاجية فى بعض الأعمال إلى ٣٥% ولكن مع العلم أن شدة الإضاءة يجب ألا تزيد عن حد معين. كما أن شدة الإضاءة تختلف فى تأثيرها تبعا لنوع العمل وخصائص العامل. فمثلا كلما كان العمل يحتاج إلى رؤية أشياء دقيقة الحجم ( كإصلاح الساعات )

يحتاج إلى زيادة فى شدة الإضاءة . كما أن العمال كبار السن أو ضعاف الإبصار يحتاجون إلى شدة إضاءة أعلى من الصغار أو أقوياء الإبصار .

وكما تؤثر شدة الإضاءة على بيئة العمل فإن تجانس توزيع الإضاءة عـاملا آخر لا يقل أهمية عن الأول ، بمعنى أن يتم توحيد شدة الإضاءة فى كل جزء مـن بيئة العمل . فكلما كان الضوء موزعا توزيعا عادلا على أجزاء بيئة العمـل كـان أنسب للإنتاج . خلاصة القول أن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضى أن تصـل شدتها إلى درجة معينة وأن تتوزع توزيعا متجانسا على جميع أجزاء بيئة العمـل ، وأن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعى للنهار. والإضاءة المناسـبة على هذا النحو تساعد على سهولة الرؤية ودقتها وتقلل إجهاد العينـين فـى نفـس الوقت. أما الإضاءة غير المناسبة تسبب قلة الإنتاج وسرعة تعـب الفـرد ومللـه والإضرار براحته النفسية .

ولتصميم نظام جيد للإضاءة يجب الاستعانة بالخبراء والفنيين فى هذه الناحية فكما ذكرنا ليست الإضاءة الجيدة تركيز كمية كبيرة من الضوء على مساحة معينـة وإنما هى تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة بالتوزيع المطلوب . ونعنى بالتوزيع المطلوب مراعاة انتشار الضوء بحيث لا تكون هناك مسـاحات قاتمـة أو ظـلال وأخرى شديدة الإضاءة لأن ذلك يترتب عليه إجهاد العين نتيجة ضرورة تكيفها تبعا للدرجات المختلفة من الضوء . وقد أثبتت دراسات متعددة أن وضـع نظـام جيـد للإضاءة يؤدى إلى زيادة الدقة فى الإنتاج ، كما يمكن القول بصفة عامة أن التحسين فى الإضاءة يعتبر أحد العوامل المؤدية إلى أن الإضاءة الجيدة فى المصانع تسـهل أعمال الصيانة كما تقلل من معدل حوادث العمل .

**٢- الحرارة Temperature:**

ينبغى أن يعمل الإنسان فى بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلـة . وسـواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجـة الحـرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب. ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة فى مكان العمل ( سواء ارتفاعا أو انخفاضا ) تسبب ضيقا لدى العامل كما تؤثر تأثيرا على العمل .

ولا شك أن درجات الحرارة المثلى لبيئة العمل سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر ومن فرد لآخر ومن قطاع جغرافى إلى آخر ومن هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغى أن يتم بناءاً على دراسة ميدانية كما ينبغى أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل ، ونوع القطاع الجغرافى الموجود به ، ونوع الفصل من السنة .

وللتحكم فى درجة حرارة المبنى سواء بالتدفئة خلال فصل الشتاء وبالتبريد أثناء فصل الصيف يُمكن استخدام وسائل متعددة ، فمثلا للتدفئة يمكن إيصال الحرارة أما بطريقة الإشعاع وفيها تنتقل الحرارة خلال الفضاء بطريقة مشابهة لتغلغل أشعة الضوء ، أو بطريق الحمل باستخدام غاز كالهواء أو سائل ، أو بطريقة التوصيل وفيها تنتقل الحرارة بين مكانين أو جسمين بدرجات حرارة مختلفة . أما تبريد المبنى فيتم بطرق مختلفة منها تصميم نوافذ فى أعلى السقف كما فى حالة المصانع ذات الطابق الواحد تفتح أثناء فصل الصيف أو باستخدام المراوح الكهربائية أو أجهزة التكييف . كما يمكن حل مشكلة التدفئة أو التبريد نسبيا عن طريق استخدام مواد عازلة عند إقامة المبنى تمنع أو تقلل من تسرب الحرارة أو البرودة إلى الداخل .

### ٣- التهوية Ventilation:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإنتاج مؤشر لجودة التهوية ، "كما بينت بحوث لجنة التهوية التابعة لولاية نيويورك أن الحرارة المرتفعة والهواء الراكد يخلان بالعمل البدنى " . وقد بينت إحدى الدراسات أن سوء التهوية يؤثر على الإنتاج حيث يخفضه بنسبة تقترب من الـ ٩% . هذا إلى جانب تعرض العمال إلى أمراض التنفس والأضرار الصحية التى قد تصل إلى أن تؤدى بحياة الفرد .

### ٤- الضوضاء Noise:

الضوضاء عامل ذو تأثير سلبى أو سيء على العامل وإنتاجه ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما :

أ - الضوضاء عامل مزعج فتسبب استياء وضيق من جانب العامل .

ب – الضوضاء عامل مشتت للانتباه والتركيز فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله وتقلل تركيزه وتقل تبعا لذلك كفاءته .

ولا شك أن الأفراد يتفاوتون فى مدى تأثرهم بالضوضاء ، فبينما نجد أفـــرادا أقـــل تأثرا بالضوضاء ، نجد آخرين شديدى الحساسية لها ، وبوجه عام الأعمال العقليـــة تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية نظرا لحاجة الأولـــى إلـــى التركيز .

ومن الآثار التى تسببها الضوضاء لدى الأفراد الإجهاد العصبى كما قد تؤدى إلى ضعف حاسة السمع وأحيانا إلى فقدها بالتدريج . وتســـبب الضوضـــاء أيضـــا انخفاض فى إنتاجية العمال فى المصانع وإلى زيادة الأخطاء فى السلع المصـــنوعة وزيادة حوادث العمل . ومن الوسائل التى يمكن أن تعالج مشكلة الضوضاء الاعتبار فى تصميم المبانى إلى اختيار مواد تقلل من الضوضاء ، تغليف الأســـقف بمـــواد تمتص الصوت ، أو معالجة مصدر الضوضاء نفسه كالأجهزة والماكينات بوضعها على وسائد تمتص الصوت والذبذبات أو إعادة تصميمها إن أمكن لإدخال تعـــديلات يمكن أن تقلل من الضوضاء التى تحدث عنها أثناء التشغيل .

٥– **التحكم فى الغبار والأتربة:**

يؤثر هذا العامل على الأفراد كما يؤثر على بعض أنواع السلع والمنتجـــات فإذا كانت الأجهزة التى يتم صناعتها داخل المصنع أجهزة دقيقة حساسة فهى تحتاج إلى درجة عالية من النقاوة فى الجو حتى يتم صناعتها بدرجة عالية من الدقـــة وإذا كان المنتج سلعة غذائية فيمكن أن يؤثر الغبار والأتربة على نظافتها وتصبح عرضة للتلوث . وتأثير الغبار والأتربة على الأفراد من الأمور الجلية لأنه يسبب أمراضـــا أحيانا تكون خطيرة كأن يصاب العامل بحساسية الصدر أو التسمم مـــن استنشـــاق هواء محمل بغبار بعض المعادن السامة ، وقد يسبب كثرة الغبار فى مكان العمـــل بالمصنع إلى حوادث انزلاق ، كما قد تسبب بعض أنواع الأتربة حرائق لأنها تكون مختلطة بمواد قابلة للاحتراق .

ومن الوسائل التى قد تستخدم لعلاج مشكلة انتشار الغبار الجـــوى اســـتخدام مواد ترشيح قد تكون من الورق أو الألياف أو المعادن . مع ملاحظة عدم انتشـــار

الغبار الصناعى عن طريق حبسه فى أماكن مغلقة وتجميعه بوسائل مختلفة ثم استخدام مرشحات ، أو تمريره على رذاذ الماء ليتم تنقية الهواء.

٦- **مقاومة الحريق ومعالجة أسبابه :**

أسباب الحريق فى مكان العمل متعددة فقد تكون بسبب : خامات الإنتاج ، أو خامات التغليف ، التركيبات الكهربائية ، أو لإهمال الأفراد .... إلخ . وهناك وسائل متعددة لتقليل احتمالات الحريق أو مقاومته مثل : تدريب الأفراد على تلافى حوادث الحريق ، وتدريبهم على استخدام وسائل إخماد الحريق ، وباستخدام وسائل آلية للإنذار فى حالات الحريق ، إعداد فتحات لخروج الدخان ، وأبواب لخروج الأفراد إذا حدث حريق ، استخدام المواد التى تقاوم الحريق فى المبانى ... إلخ .

٧- **حوادث العمل :**

بالإضافة إلى الحريق أو التسمم و الإصابة بالأمراض من الغبار والأتربة هناك حوادث مختلفة كالكسور والجروح ... إلخ قد تحدث فى مكان العمل لأسباب مختلفة مثل : عدم العناية بنظافة أرضية المصنع ، عدم كفاية المساحات المخصصة للعمل ، ضيق الممرات وعدم تحديدها بوضوح ، الإضاءة الضعيفة ، وجود مسطحات حادة ومكشوفة ، والحركات غير السليمة التى قد يقوم بها الأفراد ، تكديس المواد أو الأدوات بدون عناية ... إلخ .

ولعلاج تلك الظواهر التى قد تسبب الحوادث يجب أن يتعاون الأفراد ويكون هناك مسئول عن الأمن يخطط لكيفية المحافظ على سلامة الأفراد ويعمل على نشر الوعى بين الأفراد .

٨- **ساعات العمل :**

يؤثر عدد ساعات العمل التى يقضيها الفرد فى عمله على إنتاجيته وأيضا على مدى رضائه عن عمله . فقد كانت ساعات العمل المخصصة للأفراد فى الصناعة أو التجارة أو الزراعة تزيد عن اثنى عشرة ساعة فى اليوم خفضت فى القرن العشرين ووصلت إلى ثمانى ساعات .

وقد أجريت دراسات على الظروف المصاحبة لزيادة ساعات العمل ووجد أن زيادة ساعات العمل يبدأ معه زيادة فى التغيب عن العمل ويقل الفرد فى رضائه عن عمله وكل ذلك ينعكس على إنتاجية العامل .

**٩- خدمات التغذية والإسكان والانتقال :**

من الاحتياجات الأساسية للفرد أن يأكل ويسكن ويستخدم وسيلة لانتقاله إلـــى مكان عمله لذا إذا راعت المشروعات المختلفة تقديم تلك الخدمات للعاملين فلا شك أن هذا سوف ينعكس على كفاءة الفرد وتركيزه وبالتالى إنتاجيتـــه ودقـــة العمـــل . فبعض المشروعات تهتم بتقديم وجبة مجانية للعامل أثناء ورديته ويمكـــن أن تعـــد كافيتريا أو مطعم لتقديم بعض المأكولات والمشروبات للعاملين . وبالنسبة لتسهيلات الإسكان يمكنها أن تقوم ببناء بعض المساكن أو تساعد العاملين فى شـــراء أو بنـــاء مساكنهم الخاصة بتقديم القروض الميسرة . ويا حبذا لو قامت الشركة أو المشـــروع بتسهيل خدمة الانتقال لحل هذه المشكلة الكبرى فى المدن الكبـــرى وذلـــك بتـــوفير أوتوبيسات لتنقل الأفراد لعملهم وتعود بهم مع مراعاة توفير أماكن لركن ســـيارات العاملين الذين لديهم سيارات خاصة .

**١٠- إذاعة الموسيقى :**

يمكن القول بصفة عامة أن الأفراد يرحبون ويحبون سماع الموسيقى أثنـــاء العمل خاصة إذا كانت الأعمال الموكولة إليهم تتميز بالرتابة والروتينية كما قد يؤدى سماع الموسيقى مع العمل إلى زيادة الإنتاج وجودته كما أشارت بعـــض التقـــارير ولكن مع ملاحظة أن بعض الأعمال إذا أديت مع سماع الموسيقى فقد تـــؤثر علـــى تركيز الانتباه إلى العمل وبالتالى زيادة التالف .

إذ يمكن أن تستخدم بعض المشروعات البرامج الموسيقية أحيانـــا كوســـيلة لتخفيض الإجهاد والملل وإشاعة نوع من المتعة فى أماكن العمل . مع ملاحظـــة أن التجاوب الموسيقى يختلف باختلاف الأعمار . فيبدو أن الموسيقى تساعد على زيادة الإنتاج بين الأفراد من الشباب وبين القائمين بأعمال روتينية أما الأفراد المتقـــدمين فى السن والأفراد الذين يقومون بأعمال معقدة تحتاج تركيز لا يلقـــون بـــالا إلـــى الموسيقى .

### ١١ – التعب والملل :

يعد التعب والملل من أهم العوامل التى تسبب نقص الإنتـــاج فـــى مجـــالات العمل المختلفة فكفاءة العامل تتغير خلال الفترة الطويلة من بذل الجهد . وقد ســبق تناولها بالتفصيل فى الباب الأول من هذا الكتاب .

# الفصل السادس

## الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية

### الروح المعنوية :

من المسلم به أن لمعنويات الأفراد أهمية كبرى ، حيث أنها تعتبر كمقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد . وإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدى إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك التى يتوقعها المشروع عندما يقوم برفع الأجور أو تطبيق نظام للمكافآت التشجيعية أو برنامج للخدمات . وينظر المديرون إلى سلوك الأفراد كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء الأفراد ، بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب مثلا اعتبر ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية .

ويعتبر اهتمام المديرين بالجانب المعنوى للأفراد من التحويلات الحديثة فى مجال إدارة الأفراد . إذ كان الاتجاه فى الماضى نحو عدم الاهتمام بهذه الناحية . وعدم إعطائها أى دراسة من جانب الإدارة وكل ما يهم هو أن يكون الأداء مرضيا. ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين . وقد بدأ المديرون يلمسون بدرجة كبيرة أهمية التعرف على وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم وردود الفعل لديهم وذلك بعد تجارب بعض العلماء ، فبدأت الإدارة فى وضع البرامج التى تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود الفعل لديهم ، وأيضا البرامج التى تهدف إلى تخفيض ردود الفعل السلبية وتنمية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأفراد .

ويرجع اهتمام رجال الصناعة بموضوع الروح المعنوية إلى عنايتهم بزيادة خفض تكاليف الإنتاج بغية زيادة أرباحهم . ولا شك أن رفع روح العمال المعنوية

يؤدى إلى توافقهم فى عملهم وإلى تعاونهم مع أقرانهم على النهوض بالإنتاج كماً ونوعا ، وبالتالى إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية .

والروح المعنوية اصطلاح يستخدم بكثرة فى الشعوب المتحضرة فى الجيوش وخاصة أوقات الحرب وذلك منذ أمد ليس بالقصير ، إلا أنه لم يستخدم فى الصناعة إلا حديثا وبعد أن اقتنعت الإدارة بأهميته فى دوائر الأعمال وبعد أن لمست ما أحرزه من نجاح فى الميادين الأخرى ولا سيما فى المسائل القومية .

**تعريف الروح المعنوية :**

إن تعبير الروح المعنوية يدل فى حد ذاته على حالة غير ملموسة ويحيطها الغموض من كل جانب وقد كان من العسير وضع تعريف شامل لها ، ويمكن القول أن الروح المعنوية Morale شعور متصل بالروح أو الحماس . وإذا استخدم الاصطلاح بالنسبة لمجموعة من العمال فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل . فإذا ظهر من العمال أنهم متحمسون ومتفائلون تجاه الأعمال التى يقومون بها وإذا كانت روح الصداقة تسود بينهم ، فإن هذا الجو السائد يمكن أن نصفه بروح معنوية عالية .

فالروح المعنوية العالية تعرف بأنها الرغبة عند الفرد فى أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنشأة التى يعمل بها . كما عرفت بأنها التزام أدبى من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنشأة وتحقيق أهدافها . ومن جهة أخرى فإذا كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة .

وخلاصة القول يمكن تعريف الروح المعنوية كما يراها هلسى Halasey بأنها "ذلك الاستعداد الوجدانى الذى يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد و التعب – إنه ذلك الاستعداد الذى يهيئ للعامل الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانه ألوان نشاطهم ويجعله أقل قابلية للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التى تقوم على الزعم بأن هم المنشأة الأوحد هو أن تأخذ من العامل أقصى ما تستطيع من جهد وتعطيه أقل ما يجب من أجر" .

كما يمكن تحديد معنى الروح المعنوية بأنها الحالة الذهنية التى من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المنشأة التى يعملون بها ، علاوة على أنها الشعور – من جانب المستخدم – بقبوله عضوا فى جماعة وبانتمائه إليها ، تلك الجماعة التى تعمل فى سبيل تحقيق أهداف محددة تؤمن بها وترغب جادة فى تحقيقها .

**ظواهر الروح المعنوية :**

سبق أن أوضحنا أن الروح المعنوية للفرد أو المجموعة تشير إلى المشاعر والروح . Feelings ويجب القول بأن المشاعر مسألة ذاتية التقدير يستدل عليها من التعبير والسلوك الموضوعى بشكل ما . وعلى ذلك فإن التقديرات الخاصة بمستويات الروح المعنوية تعتمد على بعض الظواهر . مثل الأفعال والتعبيرات والتعليقات الشفوية والانتقادات والإجابات عن الأسئلة . ويجب من ذلك تفسير أو ترجمة هذه الظواهر إلى قيم للروح المعنوية .

هناك نوعان من الظواهر تحظى بقبول عام وتستخدم على نطاق واسع وهى :

**النوع الأول :**

هو السلوك الصريح والمعبر عنه على شكل معدل دوران العمل ، والإنتاجية، والدقة فى المواعيد ، ومنع الإسراف ، أو عكس ذلك من ظواهر غير مرغوب فيها مثل عدم الاستقرار فى العمل ، وتقييد الإنتاج ، والتأخر فى المواعيد ، والتغيب عن العمل .

**النوع الثانى :**

هو ما يقوله الأفراد ، والطريقة التى تصدر بها الأقوال ، أى تعبيرهم عن آرائهم وردود الفعل لديهم ، وطريقة هذا التعبير .

وللروح المعنوية محددات أربع ظواهر يمكن ملاحظتها أو قياسها وهى:

١- الشعور بالانتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق التعاون مع هذه الجماعة

٢-الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه .

٣-أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف .

٤-أن يؤدى الفرد عملا ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف .

**عناصر الروح المعنوية :**

تساعد دراسة العناصر المكونة للروح المعنوية فى رفع معنوية العامل فى الصناعة ومن ثم فى زيادة كفايته الإنتاجية ، وهذه العناصر هى :

**أولا : عناصر طبيعية :**

العناصر الطبيعية هى العناصر المادية التى غالبا ما تسود محيط العمل والتى يمكن قياس أثرها على الروح المعنوية بشيء من الدقة . وتتكون العناصر الطبيعية من عدة أمور أهمها : الأجر ، الرضا ، مركز الفرد فى المجموعة ، الإشراف ، التدريب ، ظروف العمل ، اقتراحات الأفراد .

فعنصر **الأجر** : يعتبر من أهم العناصر فى تأثيره على الروح المعنوية للعامل ، فكثير ما يكون سبب فى إفساد العلاقة بين العامل ورب العمل وبخاصة إذا ما عمدت المنشأة إلى دفع أجر أقل من مستوى الأجور السائد فى نفس الصناعة القائمة . ورغم ذلك لا يعتبر الأجر المرتفع هو دائما العامل المؤدى إلى رفع الروح المعنوية هناك أهم من ذلك وهو عنصر الرضا .

و**الرضا** : عامل يرى كثير من علماء النفس أنه خليط من عدة عوامل مختلفة سيكولوجية وفسيولوجية وخاصة بظروف العمل من شأنها أن تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله من عدمه ، وللرضا محددات متعددة أهمها : درجة التوافق الشخصى للعامل ، ونوع علاقته مع أقرانه وزملائه فى العمل ، وطبيعة العمل الذى يقوم به ، ونوع الإشراف عليه ، وطبيعة المنشأة ، والاتحاد الذى ينتمى إليه والمركز الاجتماعى لعمله .

ومن ناحية عنصر **الإشراف** : فمن الثابت أن العلاقة الطيبة بين المستخدم ورب العمل إنما تتوقف بدرجة كبيرة على مقدرة المشرف على تنفيذ سياسة المنشأة وبمعنى آخر فإن الإشراف الجيد يعتبر عنصرا من عناصر الروح المعنوية العالية . كما أصبح ينظر إلى المشرف على أنه محدد هام لهذه الروح ، ومن ثم تأكدت العلاقة الشاملة بين الروح المعنوية العالية وزيادة الإنتاج والإشراف الجيد والمشرف الناجح هو الذى يجعل كل شخص تحت إشرافه محبا لزملائه فى العمل حتى يكون

العمل تجربة اجتماعية مرغوبة بالإضافة إلى كونه مصدرا للـرزق ، وأن يشـجع ألوان النشاط الاجتماعى المناسبة للعاملين .

وعن عنصر **التدريب** : فهو يساعد العامل ولا شك على زيادة توافقه فى عمله ومن ثم على رفع روحه المعنوية ، إذ أن التوافق الشخصى يعتبر أحد العناصر الهامة فى النهوض بالروح المعنوية كما أنه بفضل التدريب يلم العامل بعمله وبكيفية أدائه على أساس علمي سليم مما يزيد بالتالى من توافقه مع عمله . وبشأن ظروف العمل فمن الملاحظ أن الأفراد يزداد إخلاصهم ويتحقق التعاون بينهم كلمـا كانـت الظـروف ملائمة ومرضية .

**ثانيا : العناصر النفسية :**

أوضحت البحوث الخاصة بالروح المعنوية أن هناك عناصر هامة تعتبر أساسا طيبا للروح المعنوية العالية وتتلخص هذه العناصر فيما يلى :

**١- الإخلاص :**

إن إخلاص العاملين لمنشأتهم من الأمور الهامة التى ترتبط بالروح المعنوية العالية ويستدل على هذا الإخلاص بعدة أمور منها : قبول سياسات المنشـأة فيمـا يتعلق بإدارة شئون الأفراد وغيره ، المساهمة الفعالة فى إدارة الخدمات الاجتماعية المقدمة ... الخ أما الروح المعنوية المنخفضة فهى ترتبط بالنقد المستمر مـن قبـل العمال إلى سياسة المنشأة وأعمالها مع أخرى كالتذمر والتبرم وعدم الرضا .

**٢- التضحية المتبادلة :**

معناها أن يقبل العاملون والموظفون فى المنشأة كافة الأوضاع التى يوجدون فيها أو توجدهم فيها هذه المنشأة . على أنه يراعى أن هذا المعنى يستقيم فى حالـة واحدة وهى إذا ما تعرض هؤلاء الأفراد لظروف واحدة ، وإذا ما عوملوا معاملـة واحدة ، وأما إذا ما منح البعض منهم امتيازات خاصة سواء من ناحيـة الأجـر أو طبيعة العمل أو المركز الأدبى أو الترقية ...الخ فإن الـبعض الآخـر لـن يقبـل التضحية المتبادلة وستنخفض روحه المعنوية لا محالة .

ومن أجل هذا أصبح من الضرورى أن يكون لدى الإدارة قواعد ومستويات ثابتة وعادلة للاسترشاد بها فى حالات الترقية ومنح الامتيازات حتى لا يتطرق إلى

أذهان الأفراد العاملين أى شك ما وحتى لا تفقد المنشأة ثقتهم فيها وغيرتهم على مصلحتها .

**٣- التقدم نحو الهدف :**

يعتبر هذا العامل من المحددات الهامة للروح المعنوية عند الأفراد بمعنى أن هذه الروح تظل مرتفعة وعالية كلما كانت جهود هؤلاء الأفراد مترابطة وفى طريقها إلى تحقيق الهدف المنشود .

**٤- التسامح والحرية :**

من ضروريات تحقيق التعاون ورفع الروح المعنوية بين الأفراد العاملين فى المنشأة انتشار عامل التسامح والشعور بالحرية بينهم . ولن يتحقق ذلك إلا إذا تحرر العامل فى عمله من كل ضغط أو شدة أو ديكتاتورية تؤثر على الروح المعنوية وتوجد فى جو العمل نوعا من الإحباط والفتور .

**<u>العوامل التى تساعد على رفع الروح المعنوية :</u>**

فى أحد الدراسات لترتيب أهم خمسة عوامل من حيث تأثيرها فى الروح المعنوية ، رأى العمال أن أهم العوامل من حيث شدة تأثيرها فى الروح المعنوية هى:

١- الشعور بالأمن فى العمل .

٢- التعويض .

٣- فرص الترقى .

٤- فوائد العمال المالية ( كالتأمين ) .

٥- إخبار العمال بأهمية عملهم ( فلابد أن يشعر كل عامل بأن جهوده موضع التقدير ) .

مما لا شك فيه أن رفع الروح المعنوية للعاملين فى مؤسسة العمل يعتبر هدفا أساسيا ينبغى على الإدارة أن تعمل على تحقيقه ، بل إن الإدارة إذا فشلت فى ذلك فساءت الروح المعنوية بين العاملين لأدى ذلك إلى إضرار بالإنتاج وتذمر شديد بين العاملين واستياء بالغ من العمل ، وعلى هذا الاهتمام بتنمية الروح

المعنوية أمر ضروري في أي مؤسسة ويجب مراعاتها . لتحقيق ذلك هناك مجموعة من العوامل الهامة بالإضافة إلى ما سبق ، وهي مثل :

١-التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في المؤسسة في إدارتها ، فذلك هدفه إعطاء العاملين حقهم في أن يكون لهم رأي في إدارة المؤسسة وتسييرها بما يشعرهم حقا بأنهم أصحاب المؤسسة المسئولين عنها . وبالتالي يبذلون عن رضا كل جهدهم لتقدم المؤسسة ورفع كفايتها الإنتاجية .

٢- التنفيذ الفعلي لنصوص اللوائح والقوانين المتعلقة بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة بحيث يشعرون بأنهم لم يفوتهم هذا الحق وبأن روح العدالة قد روعيت في توزيع هذه الأرباح على مختلف مستويات العاملين في المؤسسة .

٣-العدالة التامة في معاملة العاملين بالمؤسسة وتطبيق اللوائح والقوانين عليهم بروح الموضوعية والمساواة سواء في الترقية أو الأجر ...الخ ، حيث أنه من أخطر ما يدمر الروح المعنوية للعاملين أن يحسوا أن زميلا لهم قد رقي أو كوفئ لعلاقة شخصية أو ذاتية تربطه بذوي السلطة . ( أي أن عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها يؤثر على الروح المعنوية للعاملين ) .

٤-رفع الحد الأدنى للأجور بحيث يكفل للعامل حدا من المعيشة الإنسانية الكريمة كمكافأة له على ما يبذل من جهد في العمل الذي هو عماد الإنتاج .

٥-الحد من كافة مظاهر الإسراف المختلفة سواء في المرتبات أو المكافآت أو التسهيلات أو التجهيزات أو التأثيثات مما يدعم لدى العامل اطمئنانه على ميزانية مؤسسة العمل من جانب وإحساسه بضعف الفوارق بين مستويات المعيشة من جانب آخر .

٦-تأمين العاملين ضد الرفت والنقل التعسفي والإصابات والأمراض والشيخوخة ومختلف أوجه التأمينات الاجتماعية .

٧-دراسة اتجاهات العاملين وآرائهم دراسة علمية موضوعية للوقوف على مشاكلهم ومناقشتها وعلاجها .

٨-تهيئة الفرص للعاملين لمزاولة الأنشطة الترفيهية والتثقيفية والاجتماعية والرياضية بتكلفة رمزية كالرحلات والندوات واللقاءات والنوادي ...الخ .

٩-تبادل الرأى بين الإدارة والعاملين فى كل ما يتصل بالعامل والعاملين ، وذلك فى صورة نشرات ومحاضرات وندوات ومناقشات . مع إصدار مجلة دورية باسم المؤسسة تكون وسيطا لنقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الإدارة والعاملين والجمهور ، على أن تفتح هذه المجلة صدرها رحبا لمختلف الآراء والاتجاهات مهما كان مصدرها ، كما تتولى مناقشتها والرد عليها فى ضوء الواقع والمنطق .

١٠- كفاية الإشراف المباشر : فالمشرف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ، يكون له أكبر التأثير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية ، فالمشرف أو المدير أو الرئيس يجب أن يكون قدوة صالحة ومثلا يحتذى به من بقية العاملين ، كما يجب مؤاخذة المنحرفين من المسئولين أو المشرفين فى مؤسسة العمل بشدة ( كحالات الاختلاس والرشاوى والإهمال ) حيث أنه من أهم الأسباب التى تؤدى إلى انهيار الروح المعنوية للعاملين هى كثرة الاختلاس والرشاوى والإهمال مع التهاون فى محاسبة أصحابها .

١١- الرضا عن العمل نفسه إذا كان هو النوع الذى يحبونه ، ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة فى القيام به .

١٢- الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعى بطبعه ، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة لزمالة الآخرين .

١٣- توفير الهادفية والفاعلية فى التنظيم : فالأفراد يرغبون فى أن يكونوا أعضاء فى تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم ، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله .

١٤- الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة الجسمانية والصحة العقلية من حيث أثرهما على الفرد وأدائه ومعنوياته .

وينبغى التأكيد على أن وسائل رفع الروح المعنوية السابق الإشارة إليها - يعتبر من أهم واجبات إدارة مؤسسة العمل لمصلحة كل من الإنتاج والعاملين فى نفس الوقت . وهى وسائل لا تكلف - فى حالة إخلاص النية - بقدر ما تفيد . ففائدتها المحققة تعادل أضعاف ما تكلفه ، بل إن الإنتاج يكون عرضة للانهيار تماما إذا انهارت الروح المعنوية للعاملين .

## قياس معنويات الأفراد :

نظرا لأهمية الروح المعنوية فإن الإدارة تشعر بالحاجة إلى قياسها والرقابة عليها والتعرف على ما إذا كانت تحتاج إلى اتخاذ إجراءات معينة لتحسينها . أى أن الأمر يحتاج إلى عملية قياس Measurement ، ثم إلى عملية تقييم . وتشير عملية القياس إلى جمع البيانات عن الروح المعنوية وتصنيفها وإعطائها قيما كمية . أما عملية التقييم فتعنى الحكم من خلال هذه المقاييس على حالة الروح المعنوية السائدة بالنسبة لموقف معين .

فيمكن أن يكون هناك مشروعين قد يتفقان فى المقاييس ومع ذلك تكون نتيجة التقييم فى كل منهما مختلفة . كمثال للمقارنة قد يكون هناك مريضين درجة حرارتهما مرتفعة ومتساوية ولكن رغم ذلك يكونان مصابين بمرضين مختلفين . وعلى هذا يجب ملاحظة أن يتم تقييم المقاييس التى أخذت عن الروح المعنوية فى ضوء الموقف الذى أخذت منه المقاييس .

## العلاقات الإنسانية :

توصف العلاقات الإنسانية إجمالا بأنها مجموعة الروابط المختلفة التى تتأتى فى مجال العمل حيث يتجمع الأفراد والجماعات فى صعيد واحد . وفى مجال الصناعات للعلاقات الإنسانية أكثر من تعريف :

فيعرفها يودر ( Yoder ) بأنها " مجموعة الصلات التى تنشأ بين أصحاب الأعمال والعمال وهيئة الإدارة فى المشروع بصفة جماعية أو فردية ، وأنها مجموعة الروابط البشرية التى تقوم بسبب ضرورة تحقيق التعاون المنشود من جانب العمال في قيامهم بالعمليات الصناعية ".

ويعرفها ( Scott ) بأنها " تشير إلى عمليات حفز الأفراد فى موقف معين بشكل فعال يؤدى إلى توازن فى الأهداف يعطى المزيد من الإرضاء الإنسانى ، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع . أى تؤدى العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع فى الإنتاجية ، وزيادة فى الفعالية التنظيمية ، وأفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم " .

وتتشابه معظم التعاريف فى محتواها ويمكن عامة أن نستخلص مـــن خـــلال هـــذه التعاريف الأهداف الرئيسية للعلاقات الإنسانية وهى :

**أهداف العلاقات الإنسانية :**

١- أن تعمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات فى محيط العمل .

٢- أن تحفز الأفراد والمجموعات على الإنتاج .

٣-أن تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .

و إذا استطاعت الإدارة تحقيق هذه الأهداف الثلاثة للعلاقات الإنسانية فإن النتيجـــة تكون نجاح المجهود الجماعى للأفراد فى محيط العمل .

**نطاق العلاقات الإنسانية :**

تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد ، فالفرد هو وحدة الإشباع . كذلك فإن الفرد هو التنظيم الإنسانى الذى يحوى المجهود الجماعى .

فالأفراد هم اللبنات التى تقيم البناء إلى نطلق عليـــه النشـــاط الاجتمـــاعى . والعلاقات الإنسانية هى الاسمنت الذى يجعل هذا البناء متماسكا .وعنـــدما يشـــارك الأفراد فى هذا النشاط الاجتماعى فإننا نقول أنهم يتعاملون ويتفاعلون مع بعضـــهم البعض وعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض فإن كلا منهم يحدد لنفسه ما يقول وما يفعل كرد فعل أو استجابة لما يقوله أو يفعله الآخرون . ولذلك فإننا نقـــول أن الفرد أيضا يعتبر وحدة التصرف والعمل عندما يجتمع الأفراد مع بعضهم الـــبعض فى محيط العمل .

وعندما يجتمع الأفراد مع بعضهم البعض فإن المجموعة تكون لنفسها مصالح وأهدافا مستقلة عن مصالح وأهداف كل فرد على حده . وعندما تكون المجموعة قد تكونت منذ مدة طويلة ، كنقابة مثلا ، فإن بعض المصالح والأهداف تصـــبح ثابتـــة وتقاوم التغيير مهما حدث تغير فى العضوية المنتمية للمجموعة أو فـــى الظـــروف المحيطة بها .

وحيث أن الفرد يتصرف كفرد مستقل ثم كعضو فى مجموعة فـــإن نطـــاق العلاقات الإنسانية يشمل المشاكل الفردية وأيضـــا المشـــاكل الجماعيـــة . وتركـــز العلاقات الإنسانية الاهتمام بدرجة أكبر على الفرد فى علاقته بالمجموعة وبدرجـــة

أقل على الفرد مستقلا ، كما تعطى العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا إلى الروابط غير الرسمية التى تنشأ بين الأفراد وهم يعملون فى مجموعات .

أى أنه يدخل فى نطاق دراسة العلاقات الإنسانية المجموعات من الأفراد ، وكيف يتعامل أعضاء كل مجموعة مع بعضهم البعض ، وكذلك أثر المجموعة ككل على الأعضاء المكونين لها ، ويدخل فى نطاق دراسة العلاقات الإنسانية أيضا المجموعات فى تعاملها مع بعضها البعض .

**الأسباب التى دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :**

فيما يلى بعض من الأسباب التى دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

١- لأن العلاقات الإنسانية فيما سبق لم تحظى إلا بالقليل من الاهتمام . مما جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية حتى يتحقق التوازن بينها وبين الجوانب الأخرى فى محيط العمل .

٢- لأن نمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات أوجد مشاكل جديدة فى العلاقات الإنسانية ، كما برزت بشكل أكبر المشاكل القديمة ، ولهذا اهتمت الإدارة بتصحيح الأخطاء عن طريق تركيز الاهتمامات على العلاقات الإنسانية .

٣- كما أن ارتفاع المستوى التعليمى والثقافى للأفراد العاملين من الأسباب التى شجعت على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية . فالفرد العامل فى القرن العشرين أصبح أكثر ثقافة ووعيا وأعلى تعليما . مما جعله أكثر قدرة على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية : مثل القدرة على الاتصال ، والقدرة على المشاركة.

٤- ولأن الدراسات والتجارب العملية التى أجريت مثل دراسة أو تجارب هاثورن كان لها أثرها فى تشجيع الإدارة فى المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية، فقد تكونت من هذه الدراسات ذخيرة هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب .

٥- وبسبب الكساد العظيم الذى شمل العالم فى الثلاثينيات كان لذلك أثره فى زيادة شعور المشروعات بمسئولياتها الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين بها . وقد تطلبت هذه المسئولية الاجتماعية من الإدارة أن تتعرف على مطالب واحتياجات الأفراد ،

والعمل على تزويدهم بالاستقرار الاقتصادى والعاطفى معـا . واعتبـرت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة للوفاء ببعض مسئولياتها الاجتماعية .

٦- نتيجة كبر المشروعات ، والثورة الصناعية الضخمة الذى أدى فى النهاية إلى تعذر عمل علاقات شخصية بين أصحاب المشروعات من ناحية والأفراد العـاملين من ناحية أخرى بسبب اتساع العمليات وكبر حجم المشروعات . وعلى ذلك فـإن الشعور العام من جانب الأفراد فى المشروعات الكبيرة بإهمال الإدارة لهـم وعـدم اهتمامها بهم جعل الإدارة تعطى أهمية متزايدة للعلاقات الإنسانية باعتبارها وسـيلة لربط جميع العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل .

٧- أدى التوسع فى التخصص إلى خلق مشاكل إنسانية جديـدة ، حيـث نشـأت مشاكل التداخل فى السلطات وتنازع الاختصاصات ، وهو ما دعا إلـى الاهتمـام بالعلاقات الإنسانية كوسيلة لمعالجة مثل هذه المشاكل فى المشروعات الكبيرة حيث يطبق التخصص على نطاق واسع .

٨- ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية عندما زاد الاهتمام بالعناصر البشرية إذ أن الفرد هو مفتاح زيادة الإنتاج .

٩- يؤدى ارتفاع مستوى المعيشة إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسـانية ، إذ لا يكفى الأفراد فى هذه الحالة مقابلة مطالب الحياة الضرورية وإشباع الحاجـات الفسيولوجية وإنما يتطلعون باهتمام أكبر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية .

**دور الإدارة فى تحسين العلاقات الإنسانية :**

لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابى فى تحسين العلاقات الإنسـانية إلا إذا توافر لديها أولا أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريـات العلاقـات الإنسـانية ، ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التى تؤدى إلى تحسين العلاقات الإنسانية .

وهناك الكثير من الوسائل التى يمكن للإدارة أن تستخدمها فى سبيل تحسـين العلاقات الإنسانية ، منها عقد الاجتماعات ، وفتح الباب أمـام الأفـراد للمسـاهمة والمشاركة فى الإدارة ، ومنها حفز الأفراد عن الطريق الأجور العادلـة والمكافـآت

التشجيعية ، ومنها القيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية ، وفيما يلى نبذة عن بعض الوسائل المستخدمة من قبل الإدارة فى تحسين العلاقات الإنسانية :

**( أولا ) : الاجتماعات :**

رغم أن البعض ينظر إلى الاجتماعات التى تتخذ شكل ندوات أو مقابلات أو لجان أنها مضيعة للوقت إلا أنها مازالت موجودة فى حياتنا اليومية وفى كل الأعمال . وتعطى الاجتماعات الفرصة للأفراد لكى يتقابلوا مع بعضهم البعض لتبادل وجهات النظر حول مسألة معينة ، ولذلك فهى تؤدى دورا هاما فى محيط العلاقات الإنسانية .

**مميزات الاجتماعات :**

من الفوائد التى يمكن أن تحققها الاجتماعات ما يلى :

١-التوفيق بين الآراء ووجهات النظر المختلفة .
٢-الوصول إلى قرارات أحسن .
٣-فتح المجال للتقدم بآراء وأفكار جديدة .
٤-التأثير فى ميول الأفراد والعمل على توسيع أفق تفكيرهم .
٥-الاستفادة من الخبرات المتعددة للمشتركين فيما يتعلق بمشكلة معينة .
٦-حث الأفراد المشتركين على وضع القرارات المتفق عليها موضع التنفيذ .
٧-التنسيق فى تنفيذ القرارات .

**عيوب الاجتماعات :**

١- إيجاد نوع من الضغط على الأفراد بحيث يبدأ كل منهم يفكر بالطريقة التى يشعر أنها تتمشى مع الجو السائد فى الاجتماع ، متخليا عن طريقته الخاصة التى لا كان من الممكن أن يفكر بها لو كان خارج الاجتماع .
٢- إمكان التهرب من مسئولية القرارات التى اتخذت فى الاجتماع فقد يدعى أحد المشتركين أنه لم يكن من الذين وافقوا على هذه القرارات .

**( ثانيا ) : اللامركزية فى الإدارة :**

يرغب كل فرد فى مركز إدارى أن تتاح له الفرصة للقيام بأعمال ذات أهمية لتظهر ما عنده من إمكانيات وطاقات . ولكن كلما تعقد التنظيم وتعددت المستويات

الإدارية كلما فقد المديرون فى المستويات الوسطى والسفلى الشعور بأهمية مراكزهم، وكلما ازداد شعورهم بأنهم مجرد منفذين لأوامر تصدر إليهم من المستويات الأعلى .

ومن الوسائل التى يمكن اللجوء شعورهم بأنهم مجرد منفذين لأوامر تصدر إليهم من المستويات الأعلى . ومن الوسائل التى يمكن اللجوء إليها للتغلب على هذا الشعور أن تتبع سياسة اللامركزية وتعنى تفويض السلطة وتوزيع المسئولية على جميع المستويات الإدارية حتى آخر مستوى فى التنظيم ، وينطوى مبدأ اللامركزية على الاعتراف بأن كل المديرين يجب أن تتاح لهم أقصى فرصة ممكنة لتنمية واستخدام قدراتهم كأفراد مسئولين .

**( ثالثا ) : النصح والإرشاد :**

نقصد هنا بالنصح والإرشاد قيام الإدارة بمساعدة الأفراد على حل مشاكلهم سواء المتعلقة بالعمل أو المتصلة بظروف خارج محيط العمل ، وذلك بمناقشة هذه المشاكل معهم ثم تقديم النصائح المناسبة والمساعدات الممكنة لهم . وتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم .

والنصح والإرشاد ينطوى على جوانب هامة منها :

١-تقديم النصيحة وهو ليس بالأمر السهل إذ يتطلب الإلمام بجميع الظروف المحيطة .

٢-إعادة الثقة بالنفس ويكون عن طريق تشجيع الفرد على مواجهة مشكلاته والتغلب عليها وبث الثقة فى نفسه .

٣-النصح والإرشاد وسيلة هامة للاتصال بين الإدارة والأفراد العاملين ، حيث يمكن للإدارة أن تلمس ظروف الأفراد عن قرب وتشاركهم فى مشاكلهم .

**( رابعا ) : البحث عن الشكاوى :**

١- إتاحة الفرصة للأفراد فى التعبير عن شعورهم بالاستياء وعدم الرضا مما يساعد على التخفيض من حدة هذه المشاعر ويوجد لها متنفسا .

٢- تتعرف الإدارة على أسباب الاستياء والتذمر بين الأفراد فتعمل على بحثها واتخاذ الخطوات اللازمة بشأنها .

٣- تمكن الإدارة من تحاشى الحالات الغير مرغوب فيها قبل وقوعها .

## الفصل السابع

## القيادة

إن القيادة للمنظمة كالجهاز العصبى لجسم الإنسان فعلى الرغم من أن القـــادة قلة إلا أنهم يوجهون الأغلبية ويسهمون فى توفير المناخ الذى يفجر طاقاتها ويولون تلك الطاقات القبلة التى يرضونها ويحولونها إلى إنجـــازات ملموســـة مـــن خـــلال أفكارهم المبدعة التى تسعى دوما إلى تطوير كل من النظم الفنيـــة وأســـاليب إدارة الجماعة .

**مفهوم القيادة :**

القيادة هى " فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعـــات لبلـــوغ الأهـــداف المطلوبة ، وهى مجموعة السلوكيات التى يمارسها القائد فى الجماعة والتى تتشـــكل من خلال التفاعل بين خصال شخصية القائد ، والمرؤوسين وخصـــائص المهمـــة ، والنسق التنظيمى المحيط ، بغية حث الأفراد على تحقيق الأهداف للجماعـــة بـــأكبر قدر من الفعالية ، وهى ذلك العنصر الإنسانى الـــذى يجمـــع مجموعـــة العـــاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم " .

**وظائف القيادة :**

هناك ارتباط وثيق بين المهام والوظائف التى يباشرها القادة الإداريون فـــى الإدارة العامة وبين ما يقوم به المدير أو الرئيس الإدارى فى مشروعات الأعمـــال وتتلخص وظائف القيادة فى :

**أولا : التنسيق والتنظيم :**

قد ينظر إلى القيادى على أنه الشخص الذى يشغل أعلى مركز فى التنظـــيم ويقوم باتخاذ القرارات ويصدر الأوامر التى يتحتم تنفيذها فورا ، فى حين أن عملية اتخاذ القرارات هى عملية جماعية ودور القيادى هو التأثير على الآخـــرين لاتخـــاذ موقف معين أوفى إصدار بعض القرارات وتوكيل اتخاذ بعضها إلـــى المســـاعدين خاصة إذا لم يكن متخصصا فى هذا الموضوع ، والتنسيق بين القرارات المختلفـــة

وإعطاء أولوية لبعضها على بعض تبعا لأنواع الأنشطة داخل التنظيم وتنظيم العلاقات بين الأفراد فى المؤسسة أو المنظمة .

**ثانيا : الشئون العامة :**

كلما ارتقى القيادى فى الكادر الإدارى كلما كان دوره أكثر اتصالا بالشئون العامة وأقل اتصالا بالمشاكل الإدارية التى تظهر داخل التنظيم ، ويتضح هذا فى سلوك القيادى فى كل مكان إذ أن نسبة عالية من وقت القيادى تضيف فى اتصالات ليست مع المساعدين أو المرؤوسين الذين يكون هو مسئولا عنهم ولكن فى اتصالات مع أصحاب المصلحة مع التنظيم ومع الجمهور الخارجي بوجه عام ، وعلى ذلك يجب أن يكون القيادى ديناميكيا فى تفكيره وتصرفاته وله القدرة على التخيل وتصور المواقف ويثق فى نفسه ويتفهم الطريقة التى يتصرف بها الأفراد داخل التنظيم .

**ثالثا : اتخاذ القرارات :**

تتطلب الإدارة الناجحة التصرف بطريقة معينة ويحتاج هذا التصرف إلى قرارات سريعة وفعالة حتى يمكن تدفق العمل بسهولة ويسر ، إن تهيئة الظروف للتصرف السريع لتنفيذ البرامج الموضوعة من خلال التخطيط الناجح والقدرة على اتخاذ القرارات على مسئولية القيادى فى أعلى المستويات الإدارية ، ومن أهم تلك القرارات التى تتعلق بتحديد أهداف التنظيم ذاته ، أما القرارات التى تتعلق بالمستويات الدنيا كالقرارات التشغيلية قد يشترك فيها كبار الإداريين إذا لم توجد الكفايات لاتخاذ مثل هذه القرارات ، فالقرار الأخير ومسئوليته إنما تقع على عاتق القيادى ثم يقدمها فى قالب يتفق مع الأهداف العامة للتنظيم .

**واجبات القادة الإداريين :**

يقول البعض أن عمل القادة الإداريين يلتقى فى ثلاثة مجموعات هى : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، فالتخطيط يتضمن تحديد ما يجب عمله فى فترة مستقبلية وكيف يتم هذا العمل وأين ومن المسئول ، أما عن التنظيم فهو عملية خلق الظروف الإدارية لكى يتم التنفيذ الفعال والاقتصادى لهذه الخطة ، وتعرف الرقابة بأنها عملية تنظيم للنشاط وللتأكد من تنظيم العمل حسب الطريقة التى وردت فى

الخطة أو بمعنى آخر أنها عملية مقارنة بين أرقام الخطة وبين الأرقام الحقيقية التى تعبر عن المنجزات الفعلية ، ويقدم البعض خمسة من وظائف الإداريين يمكن تلخيصها فى الآتى ، وهى : التخطيط ، التنظيم ، تجميع الموارد ، التوجيه عن طريق إصدار التعليمات وتهيئة العلاقات الشخصية مع المرؤوسين ، والرقابة .
ويرى الكثير من الكتاب أن وظائف القادة تشمل التفتيش ، جمع المعلومات والحقائق ، التخطيط ، إعداد الإجراءات ، التنسيق ، التقييم ، تفسير الخطط والإجراءات ، الإشراف على العمليات الفنية ، شئون الأفراد ، العلاقات العامة ، الاستشارات المهنية ، المفاوضات ، الجدولة ، العمليات الفنية والمهنية .

**أنواع القيادة :**

**أ- القيادة الديموقراطية :**

وهى التى يقوم فيها القائد بإشراك مرؤوسيه إشراكا فعليا فى اتخاذ القرارات دون أن يكتفى بطلب العون أو المساعدة منهم فى صنعها ، أى أن القائد لا ينفرد بصنع القرارات اعتمادا على سلطته الرئاسية إنما ينضم إلى أعضاء منظمته كعضو وزميل شارك فى إنجاز الأهداف المشتركة . وهذا النوع من القيادة يفضل أن لا يعطى لمرؤوسيه توجيهات مسبقة أو القليل منها والهدف من ذلك أن تسنح لهم فرصة أكبر ومشاركة فعالة فى صنع القرارات ويرى أن من أهم صفات القائد الديمقراطى أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته وليس كرئيس لها وأن يستمع إلى مقترحاتهم وأفكارهم .

**ب -القيادة الاستبدادية أو التسلطية :**

وهو ذلك النوع الذى يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة فى هذا الشأن من جانب المرؤوسين ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والاقتراحات، وعلى ذلك فإن أعضاء التنظيم لا يشتركون اشتراكا فعليا فى مباشرة مهام التنظيم . فالقائد هو الذى ينفرد برسم سياسة التنظيم هو الذى يملى أساليب العمل داخله . ومما هو جدير بالذكر أن المبادئ العملية الحديثة للإدارة لا تتفق مع القيادة الاستبدادية .

## سمات القائد الإدارى :

تمايزت الآراء فى هذا الشأن وظهر نتيجة هذا التمايز اتجاهان الأول تمثله النظرية الذاتية والآخر تمثله النظرية الموقفية .

### أولا : النظرية الذاتية :

من أنصار هذه النظرية شيستربارنارد ، ريتشارد ويل، كليتون رماسون، رنسيس ليكرت.

١- **شيستربارنارد :**

يرى أن هناك خصائص عامة للقيادة يجب توافرها فى الشخص حتى يكون قائدا .

- الحيوية وقوة العمل .
- الحزم : أى القدرة على التقرير .
- الإقناع : قدرة الشخص على إقناع الآخرين .
- المسئولية : أى الشعور بمسئولية الأعمال الموكلة إليه والعمل على تحقيقها .

٢- **ريتشارد ويل :**

وهو يقسم خصائص القيادة إلى مجموعتين :

أ- خصائص فطرية : أى خصائص يجب أن تتوافر لدى الشخص قبل أن يبـــدأ فى شغل وظيفته ويدخل فيها الخلق ، الذكاء ، الحدس .

ب-خصائص مكتسبة : أى خصائص تنمو فى الشخص بعد شغل وظيفته وتشمل الخبرة ، القابلية للتكيف ، المهارات الخاصة .

٣- **كليتون رماسون:**

وقد جمع الخصائص التى يجب توافرها فى القائد فيما يلى :

١- الصحة والنشاط .
٢- القدرة على تحمل المسئولية .
٣- الدافع أو الحافز.
٤- الطموح .
٥- تفتح الذهن .
٦- المثابرة .
٧- المبادأة .
٨- الشجاعة .
٩- القدرة على التنظيم .
١٠- الاجتهاد .
١١- القدرة على التحليل والتقييم .
١٢- الاهتمام .
١٣- الحساسية الاجتماعية .
١٤- القوة .

١٥- القدرة على الحكم على العناصر .          ١٦- المعرفة الفنية .

١٧- القدرة على التعاون .          ١٨- القدرة على صنع القرارات.

٤- رنسيس ليكرت:

وهو يقسم صفات المدير الناجح إلى أربع مجموعات :

١- من حيث علاقاته بالعاملين : متعاونا ، ودودا ، ديمقراطيا ، منصفا ، مساعدة الآخرين .

٢- من حيث نشاط المنظمة : متحمس ومقدرا لأهميته .

٣- من حيث المهارة الفنية : مخططا ومنظما وقادرا ، القدرة على اختيار العاملين الجدد ، حريص على تدريبهم .

٤- من حيث شخصيته : شخصية حسنة .

**ثانيا : النظرية الموقفية :**

ويرى أنصار هذه النظرية أن سمات وخصائص القيادة هي سمات وخصائص قائد إدارى ، فالمواقف المتغايرة تؤدى دون شك إلى تغاير واختلاف في السمات التي يجب توافرها في القائد حيث تختلف السمات المطلوبة في القائد باختلاف طبيعة العمل الذى يقوم على إدارته فسمات القائد السياسى تختلف عن سمات القائد العسكرى أو الإدارى ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تربط الخصائص المطلوب توافرها في القائد بالموقع أو المركز الذى يتطلب شغله ومجاله وطبيعته والظروف المحيطة به وعلاقته بالمواقع القيادية الأخرى ، لذلك فإن القائد الإدارى الناجح في موقع معين لا يصلح بالنسبة لموقع آخر .

**طرق اختيار القادة :**

تختلف طرق اختيار القادة الإداريين باختلاف النظم الإدارية والظروف السائدة في الدول ويمكن إجمال هذه الطرق بصفة عامة في خمسة :

**أولا : الحرية المطلقة في الاختيار :**

تعتمد هذه الطريقة على أساس تمتع الحاكم بسلطات تقديرية ومطلقة في اختيار القادة وذلك دون التقيد بشروط مثال ذلك : عندما يختار الحاكم أو أحد المسئولين كبار معاونيه الإداريين من أنصاره الذين يثق فيهم لأسباب يقدرها هو

دون سواه ، ويعيب هذه الطريقة أنها تعتمد على العلاقات الشخصية فى اختيار القادة الأمر الذى يهدد الجهاز الإدارى بالخلل والفساد ويؤدى إلى انتشار المحسوبية والرشوة . هذا فضلا عن إغفالها للروح الديمقراطية وانتهاكها لمبدأ المساواة بين المواطنين فى تقلد الوظائف العامة ، وبالرغم من عيوبها إلا أنه يمكن إتباعها بل وتتبع بالفعل بالنسبة لاختيار القادة الإداريين الذين يغلب عليه الطابع السياسى ، لذلك فإن رئيس الجمهورية يستقل فى النظام الرئاسى باختيار الوزراء وكبار معاونيه ويستقل رئيس مجلس الوزراء فى النظام البرلمانى باختيار زملائه الوزراء بعد موافقة البرلمان فى هذا الشأن .

**ثانيا : المركز الاجتماعى :**

تعتمد هذه الطريقة على أساس اختيار القادة الإداريين من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة ذات نسب أو حسب ، وقد كانت هذه الطريقة متبعة فى مصر الفرعونية حيث كان الفراعنة يقصرون شغل المناصب القيادية على الأفراد والنبلاء دون غيرهم من عامة الشعب . وقد أدى هذا النظام إلى خلق تقاليد إدارية معينة فى بعض الأسر حيث اعتادت هذه الأسر على إعداد بعض أفرادها للقيام بمهام الإدارة والتفانى فيها ، ومازالت هذه الطريقة الأرستقراطية متبعة فى بعض الدول بالنسبة لبعض الوظائف المرموقة وذلك مثل الوظائف الدبلوماسية نظرا لما تتطلبه هذه الوظائف من قدرات مالية لا تتاح إلا بأبناء الطبقات الغنية ، والنقد الذى يوجه إليها هو قصر وظائف القيادة على طبقة معينة دون سواه ويوجب أن يكون ذلك على أساس الجدارة والكفاءة .

**ثالثا : الانتخاب :**

وتقوم هذه الطريقة على أساس اختيار القادة عن طريق الانتخاب ، وهذه الطريقة ما تزال متبعة فى مصر بالنسبة لاختيار العمد ، وهناك عدة انتقادات للأسلوب الانتخابى فى اختيار القادة وهى :

١- أن الفوز فى الانتخابات لا يعتمد غالبا على القدرة والكفاءة والمهارة والخبرة بقدر ما يعتمد على التأثير فى الناخبين أو على تأييد بعض الأفراد الذين تقتضى مصالحهم الخاصة نجاح بعض الشخصيات .

٢- كثيرا ما يعمل القادة الفائزين فى الانتخابات علـــى محابـــاة مؤيـــديهم الـــذين ناصروهم فى المعركة الانتخابية كما يضطهدون معارضيهم فى الانتخابات .

٣- كثيرا ما تضار المصلحة نتيجة لهذه المحاباة تطلعـــا منـــه للفـــوز بالمعركـــة الانتخابية القادمة .

٤- أن الانتخابات تتسم بطبيعة الحال بالدورية والتجدد والأمر الذى يـــؤدى إلـــى فقدان عنصرى الاستقرار والاستمرار اللازمين لنجاح القائد وتفهمه لشئون عملـــه وإتقانه له .

**رابعا : التعليم والإعداد :**

تلجأ كثير من الدول إلى هذه الطريقة فى وقتنـــا الحاضـــر ، فتعـــد القـــادة الإداريين فى مدارس تعد خصيصا لهذا الغرض يتم فيها تلقين مبادئ الإدارة الحسنة وتدريبهم علي تطبيقها .

**خامسا : الجدارة :**

تعتمد هذه الطريقة فى اختيار القادة على أساس الجدارة أى الكفاءة وتعتبـــر هذه الطريقة أفضل الطرق وأحدثها لاختيار القادة الإداريين ، فهذا النظـــام يضـــمن اختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء الإدارة فضلا عـــن تحقيـــق التكـــافؤ والمساواة بين طالبى شغل الوظائف القيادية فى الدولة .

**التدريب التأهيلى للقادة :**

بعد أن يتم اختيار القادة المفترض أن يشغلوا مواقع قيادية معينة على أساس أنهـــم أكثر المرشحين ملاءمة لهذا الموقع ، نقوم بتعريضهم لجرعة تدريبية قبيل ممارســـة العمل القيادى الفعلى ويفضل أن يكون هذا التدريب من عنصرين أساسيين :

أ- مجموعة المبادئ القيادية المتصلة بالمهام المتوقع أداؤهـــا ، وكيفيـــة متابعـــة مرءوسيهم وهم يؤدونها .

ب- تعريفهم بالمهارات القيادية المتنوعة كما تكشف عنها الدراســـات النفســـية ، فضلا عن تبصيرهم بمبادئ السلوك الإنسانى والقوانين التى تحكمه حتـــى يكـــون القائد واعيا بالدوافع والمتغيرات التى تحكم سلوكه وسلوك الآخرين ، ومـــن ثـــم

يستطيع أن يتبنى استراتيجيات واضحة للتعامل معهم على نحو فعـــال ، ويكـــون قادرا أيضا على تغييرها تبعا لمدى التغير الذى يطرأ على المحيطين به .

**قياس السلوك القيادى :**

لقياس السلوك القيادى للقائد فى مجال معين يجب إتباع ثلاثة خطوات رئيسية هى:

**١ – وصف سلوك القائد :**

لكى نحصل على وصف لسلوك القائد فإننا نرصد تصرفاته فـــى المجـــالات المتعددة سواء من خلال ملاحظة الباحث له أو الحصول على وصـــف مرءوســـيه لسلوكه أو زملائه أو نطلب من القائد نفسه أن يصف الكيفية التى يتصرف بها مـــع مرءوسيه فى المواقف المتنوعة .

**٢ – تصنيف سلوك القائد :**

عقب الحصول على وصف لسلوكيات القائد فى المواقف المتعددة مع مرءوسيه يتم تصنيف تلك السلوكيات تبعا لأوجه التشابه فيما بينها إلى فئات ( أبعاد ) ويتم وضـــع تقدير رقمى للقائد على كل منها ، وتحدد هذه الأبعاد فيما يلى :

– **التقدير** : ويشير إلى اهتمام القائد براحة مرءوسيه والعمل على حـــل مشـــاكلهم وحرصه على تكوين علاقات إنسانية دافئة معهم ومشاركتهم فى مناسبتهم الخاصة .

– **الكفاءة الفنية** : ويتمثل فى تحديد أدوار المرءوسين بدقة والتغلب على المشاكل الفنية وتقديم المشورة لهم فيما يتعلق بتلك الجوانب ، متابعة أدائهم للمهام المختلفـــة وحثهم على إنجازها على النحو الأمثل .

– **اللوائحية** : قيام القائد بالتنفيذ الحرفى للوائح والقوانين دون أن يدخل فى إعتباره الظروف الإنسانية لمرءوسيه مع الاهتمام بالشكليات على حساب العمل الفعلى .

– **الديمقراطية**: وينطوى على إعطاء القائد فرصة أكبر للمرءوسين للتعبيـــر عـــن أنفسهم وتقبله للنقاش معهم بصدر رحب وإشراكهم فى اتخاذ القـــرارات الخاصـــة بالجماعة .

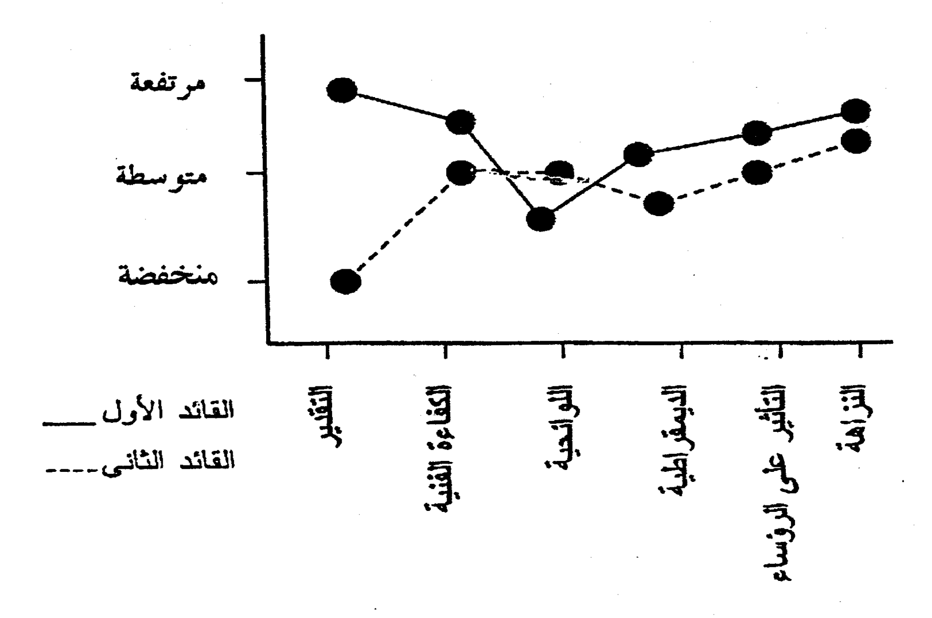
– **التأثير فى الرؤساء** : ويعنى قدرة القائد على التـــأثير فـــى رؤســـائه وحمايـــة مرءوسيه وتوصيل مطالبهم للقيادات الأعلى ومناقشة تلك القيادات فيما يتخذونه من

قرارات لتحقيق القدر الأكبر من الإفادة لمرءوسيه .

– **النزاهة** : ويشمل سلوكيات توخى القائد للعدالة والمساواة فى تعامله مع مرؤوسيه ونبذ الوساطات والمحاباة وعدم استغلال سلطاته أو نفوذه للحصول على منافع معينة .

**٣– <u>تحديد النمط القيادى :</u>**

عقب التوصل إلى الأبعاد التى ينتظم فيها سلوك القائد فى مجال معين يقوم الباحث بوضع تقدير رقمى لدرجة القائد على بعد كل منها ليحصل فى النهاية على بيان (Profile) لنمطه القيادى والذى يعد محصلة للتفاعل بين تلك الأبعاد ، ويوضح الشكل التالى طبيعة النمط القيادى لاثنين من القادة .




**شكل (١٠): النمط القيادى لبعض القادة**

## تقييم فعالية القيادة :

تعرف الفعالية ( Effectiveness ) بأنها المدى الذى ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التى يقودها ، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة ، وعلى المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلى والعام الذى تعمل فى إطاره تلك المنظمة ، ويعتمد علماء النفس على نوعين من المحكات لتقييم فعالية القادة يتأتى من خلالها الحصول على معامل عام لفعالية القائد مما يسمح بترتيب القادة فيما بعد ترتيبا تنازليا عن أكثرهم فعالية إلى أدناهم وهذه المحكات هى :

### ١-المحكات الموضوعية :

(أ) **الإنتاجية :** تعرف الإنتاجية بأنها مقدار ما ينتجه الفرد من وحدات تتسم بالجودة فى فترة زمنية معينة بأقل قدر من التلف فى المواد الخام مع الأخذ فى الاعتبار طبيعة المهمة ومدى صعوبتها وحالة الآلات ومستوى التكنولوجيا المستخدم ، وخصائص بيئة العمل الطبيعية والأعطال ونسبة الخسائر فى الأفراد والمعدات .

(ب) **التطوير والإبداع :** يعرف الإبداع بأنه قدرة الفرد على إحداث شىء جديد فى صياغته يتصف بالكفاءة والملاءمة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل . ويمكن قياس درجة إبداع القائد وجماعته من خلال مؤشرات عديدة منها :

- إطالة العمر الافتراضى للمواد والآلات .
- خفض التكاليف المستخدمة فى التشغيل .
- اختصار زمن العمليات اللازمة لإنجاز المهمة .
- ابتكار نظم فعالة لحفز المرءوسين .
- تصميم معدات بإمكانات محلية .
- التغلب على مشكلات تعانى منها الجماعة أو المجتمع المحيط .

(ج) **التغيب :** يعتبر التغيب عن العمل لأسباب غير حتمية أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة لما يترتب من أضرار ويفترض أن القيادة تؤثر فى التغيب .

(د) **الحوادث :** يعتبر القائد أحد الأسباب فى التخفيض من حدة الحوادث ومعدل حدوثها بطريقة مباشرة وغير مباشرة .

(هـ) الجزاءات : إن لكثرة لجوء القائد إلى الجزاءات يعد مؤشرا سلبيا لفعاليته وذلك لسببين أولهما أن هذا يعني وجود مناخ غير صحي للعمل وثانيهما أن القائد يعتمد على عقاب المرءوسين حين يفشلون في أداء مهمة ما أو يرتكبون خطأ معينا بدلا من التعرف على المعوقات والأسباب التي أدت إلى ما حدث لمواجهتها بشكل جذري .

(و) الاستقالات وطلب النقل : تعد مؤشرا سلبيا لفعالية القائد حين تعزى إلى أسباب تتصل بمشكلات في العمل تثقل كاهل المرءوس ويعجز القائد عن التعامل معها أو يسكت عنها أو يكون القائد نفسه سببا مباشرا لها .

(ز) الأمراض النفسجسمية : إن معدل إصابات المرءوسين من الأمراض ذات الأسباب النفسية يمكن النظر إليها كعلامات تنبئ عن ظواهر سلبية يجب فحصها تتصل ببيئة العمل بما فيها القائد .

(ى) التظلمات والشكاوى : إن إقدام المرءوس على التقدم بشكوى ضد رئيسه في العمل مع وعيه بما يمكن أن يثار ضده من ردود أفعال انتقامية في حالة عدم كفايتها أو صحتها أو تقاعس الرؤساء الأعلى عن نصرته يعد في حد ذاته مؤشرا لحجم المشكلات التي يعاني منها والتي يمكن اعتبارها مؤشرا قد يكون مباشرا أو غير مباشر لكفاءة القائد .

٢-المحكات الذاتية :

(أ) الرضا عن العمل : يعرف بأنه "اتجاهات المرءوس نحو جوانب عمله المختلفة والتي تشمل : القيادة ، الزملاء ، ظروف العمل ، السياسات الإدارية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، فرص الترقي ، أساليب الاتصال ، ومن المفترض أن الدرجة المنخفضة من الرضا تعكس قدرا محدودا من الإشباع يحصل عليه المرءوسون خلال العمل ، والعكس صحيح . وفي كل الحالات فإن للقائد دور رئيسي في إرساء المناخ الذي يزيد أو يقلل من الرضا .

(ب) **الاتجاه نحو القائد :** وهو رأى المرءوس فى قائده كفرد ومشاعره نحوه وسلوكه حياله فكلما كان الاتجاه نحو القائد اتجاها إيجابيا كان دليلا على كفاءة القائد وفاعليته فى العمل .

(ج) **تماسك الجماعة :** ويعرف انه "مجمل القوى التى تؤثر فى الأعضاء للبقاء فى الجماعة والحفاظ عليها" ومن المفترض أن القائد الكفء هو من يقود جماعة متماسكة .

(د) **الصراع :** إن الصراع سواء كان بين القائد والمرءوسين أو فيما بينهم يعد من مؤشرات انخفاض الفعالية ، لأن سماح القائد بزيادة الصراع فى جماعته وعجزه عن التوصل لأسبابه أو إخماده عند حدوثه يعد دليلا على انخفاض فعاليته .

(ه) **مستوى الدافعية :** إن استثارة دافعية المرءوسين تعد أحد التحديات التى تواجه أى قائد وتتحدد كفاءته تبعا لمقدار النجاح الذى يحرزه إزاء هذا التحدى ، وهناك مؤشرات يتأتى من خلالها تحديد مستوى دافعية المرءوسين بصورة كمية منها :

أ- مدى ما يبذله من محاولات فى تطوير أدائه .

ب- حرصه على صيانة أدواته وخاماته دون أن يطلب منه ذلك .

ج- مقدار ما يقضيه من وقت فى أنشطة متصلة بالعمل .

د- الاستمرار فى العمل فى غير الأوقات الرسمية حين يستدعى الأمر .

***أمراض القيادة :**

**١ – أمراض تتصل بإدارة الجوانب الفنية فى العمل :**

(أ) **العجز عن حل المشكلات الفنية :** من المفترض حدوث مشكلات فنية بصورة ما أثناء العمل ومن المتوقع أن يتعامل معها القائد ولكن منهم من يتجاهلها أو يقوم بتحويلها إلى من يليه أو يؤجل مواجهتها حتى اللحظة الأخيرة أو يجعل أكثر من مشكلة تتراكم ليواجهها بالجملة .

(ب) **عدم التنبؤ بالمشكلات فى مجالات العمل :** القيادى الحسن هو الذى يستطيع أن يتنبأ بالمشكلة قبل حدوثها من خلال استشعار هاديتها .

(ج) عدم تنمية كوادر تالية : نجد نوعا من القادة يحرص على أن يكون المستودع الرئيسي بل الوحيد للخبرة فهو يحجب الخبرات التي يحوزها عن مرءوسيه حتى يقلل من إمكانية تنميتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة ويحرص على خلق حالة من الاعتماد عليه لديهم بحيث يصعب عليهم العمل في ظل غيابه .

(د) عدم الترحيب بالأفكار الأصيلة : قد يرفض القائد بعض الأفكار الأصيلة التي يطرحها الأفراد ذوو المستوى المتميز من القدرة العقلية والإبداعية الهادفة إلى مواجهة المشكلات بأسلوب مبتكر غير مألوف بالرغم من فاعليته في القضاء على المشاكل التي تنجم ، مما يشعر هؤلاء الأفراد بعدم الجدوى في العطاء أو الاستمرار فيه .

(هـ) عدم تفويض السلطة : يعني التفويض أن يعهد القائد إلى بعض مرءوسيه بواجبات معينة مصحوبة بقدر من الصلاحيات التي تنفذ .

٢- أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار:

(أ) التردد : إن كفاءة القرار للقائد على اتخاذه في التوقيت المناسب ومن شأن التردد أن يفقد القائد تلك الميزة فضلا عن أنه يشوه صورته في عيون مرءوسيه ويقلل من حدود دوره وتتفاقم المشكلة .

(ب) التسرع : إن التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد وأضرار التسرع في القرار لا يقل ضررا عن التردد فيه فالتسرع آفة لا يمكن توقي ضررها إلا بتنمية البنية الفكرية الأساسية اللازمة لعملية اتخاذ القرار لدى القائد حتى يتمكن من إقامة التوازن المطلوب بين السرعة والدقة بحيث يتخذ القرار بسرعة بشرط ألا يخل بمقتضيات الكفاءة .

(ج) العجز عن اتخاذ القرار إبان الأزمات : يحدث لدى بعض القادة حين يواجهون أحداثا عصيبة حالة من الانهيار النفسي يعجزن بمقتضاها عن التفكير المنظم الذي يمكنهم من إدارة الأزمات والتصرف واتخاذ القرار أثناء الأزمة .

(د) الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل : إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة لكن هناك بعض القادة لديهم معايير مختلفة حيث

أن القرار الأفضل لديهم هو الذى يجنبهم المنازلات مع الآخرين ذوى السلطة والنفوذ بوجه خاص ويحرصون على أن يقدمون البدائل التى ترضى الأطراف أو التوجيهات الرئيسية الموجودة فى الإدارة العليا.

## ٣- أمراض تتصل بالعلاقات الإنسانية:

*(أ) العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية* : إن القائد فى حاجة دائمة حين يتعامل مع مرءوسيه لأن يتخذ المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين كل منهم حتى يسهل عليه تعيين حدود دوره مقابل حدود أدوارهم ، فلابد وأن تكون العلاقة وسط بين الطرفين فرفع الكلفة يهدد القائد وهيبته وقدرته على إصدار التعليمات والمبادأة بتحديد الأدوار وكذلك الاحتجاب من المرءوسين على نحو يصبح الاتصال فيه بين القائد والمرءوسين بشكل مباشر أمرا عسيرا وتحدث عملية تحريف لتعليماته أثناء نقلها إلى مرءوسيه عبر مدرج القيادات المتوسطة .

**(ب) فقدان الدور** : يبدأ هذه العملية بقيام بعض المرءوسين من ذوى القدرات المتميزة بالوثوب أولا على المناطق الحدودية لأدوار القائد واستلابها ثم يطورون هجومهم حتى يصلوا إلى المناطق المركزية فى صلاحياته فينتزعونها وتعد العملية الضرورية لنشأة مراكز النفوذ .

**(ج) تقديم الجزاء على أسس شخصية وليس بناء على سياسة محددة** : ذلك أن نفس السلوك يكافأ من جانب القائد مرة ويعاقب عليه مرة أخرى مما يؤدى إلى تفكيك الرابطة بين سلوك معين وبين نتيجته .

**(د) الفشل في مواجهة الصراع** : إن الصراع يؤدى إلى أضرار عديدة منها تبديد وقت القائد والقادة يلجأون إلى أساليب متعددة لمواجهة الصراع منها الانسحاب (أقلها فعالية ) التهدئة ، الحلول الوسطى ، والمواجهة ( أكثرها فاعلية ) .

## ٤- أمراض تتصل بالعلاقة مع الرؤساء الحاليين والسابقين:

**(أ) الخضوع** : تربط القائد برؤسائه الحاليين علاقات يحكمها قواعد ونظم معينة وللمحافظة على هذه العلاقات هو الخضوع إلى أوامرهم الرامية إلى تحقيق أهداف المنظمة ، لكن هذا الالتزام قد يتجاوز حدوده فيتحول إلى خضوع يرضخ بموجبه القائد إلى التعليمات بغض النظر عن مدى مشروعيتها .

(ب) مناطحة الرؤساء : حيث يقوم القائد بتسفيه والإقلال من مكانة رؤسائه أمام مرءوسيه ويعمل على تحريف وتعويق قراراتهم بطرق مستفزة دونما مبرر كاف .

(ج) بخس جهود السابقين : والبدء من الصفر حين يتقلد موقعا قياديا جديدا .

## ٤- أمراض خاصة بإدارة الوقت :

(أ) الاستغراق في التفاصيل : هناك نوعان من المهام يمارسها القائد :

- مهام عامة .
- مهام نوعية .

وعلى القائد أن يضع موازنة للوقت مماثلة للموازنة المالية للمنظمة بحيث يخصص الجزء الأكبر من وقته للنوع الأول من المهام والجزء الأقل للثانية ، لكن بعض القادة يفشلون فى ذلك بحيث يغطى الوقت المخصص للمهام النوعية على الوقت المخصص للمهام العامة وقد يلجأ بعضهم لمواجهة ذلك الموقف إلى الاستدانة من وقت راحتهم لضبط تلك الموازنة .

(ب) عدم الوعى بمرور الوقت : قد لا ينتبه القائد بقدر كاف لتسرب الوقت منه بفعل العديد من المبددات من قبيل المقابلات التليفزيونية ، مناقشة أشياء كان من الممكن أن تتم بدون مناقشة ، فمثل هذا المدير يجعل الوقت يديره بدلا من أن يدير هو الوقت .

(ج) العجز عن التحكم فى الزمن الذى تستغرقه اللقاءات : مما يجعلها تتحد على حساب مهام أخرى أساسية .

## ٦- أمراض تتعلق بتطبيق القوانين واللوائح ونقل الخبرات :

(أ) الحرفية : وهو قيام القائد بالتنفيذ الحرفى للقوانين واللوائح بغض النظر عن الاعتبارات الإنسانية والظروف المحيطة بالموقف والتى تتطلب إدخال بعض التعديلات عليها ، وينطبق الأمر نفسه على خبرات الآخرين التى يقوم القائد بنقلها وتطبيقها على المشكلات التى يواجهها متجاهلا أوجه الاختلاف بين الموقف الذى نبعت منه تلك الخبرات وبين موقفه الحالى .

(ب) كثرة الرجوع للقيادة دونما مبرر : تؤدى هذه الآفة إلى إهدار كل من وقت القائد ورئيسه فضلا عن أنها تحرمه من فرصة التدريب على تحمل المسئولية .

(ج) العجز عن تطبيق القوانين والمبادئ العامة على الحالات الفردية : إن ضعف القدرة الاستدلالية للقائد الذى يعجز بموجبه عن القيام بعملية تكييف المبادئ العامة عن الحالات الخاصة يوقعه فى شرك الحرفية بطريقة لا إرادية .

٧- أمراض التوصيل :

أ- عجز القائد عن إقناع مرءوسيه أو المتعاملين معه بأفكاره ووجهات نظره .

ب- ضعف مهارته فى الإنصات إلى من يتحدث إليه واستخدام تلك المهارة فى التأثير على الآخرين .

جـ- عدم وضوح أفكاره وصعوبة التعبير عنها مما ينجم عنه صعوبة فهم مرءوسيه لما يريد بل قد يفهمون ما لا يريد .

د- الإسراع فى تقديم المشورة والفتوى فى أمور ليس له بها خبرة كافية مما يزيد من احتمال وقوع الخطأ ويقلل من مصداقيته لدى مرءوسيه .

هـ- التشبث بالرأى وصعوبة التخلى عنه على الرغم من اكتشاف عدم صوابه .

٨- الفساد والانحراف الأخلاقى:

أ- المحاباة : وما ينجم عنها من استرخاء فى القواعد والنظم وما تجره من صراعات وشعور بالنقمة يتفاقم بمرور الوقت ويظهر فى صور شتى منها العصيان المستمر ، التباطؤ ، الاستهانة بالمال العام .

ب- إساءة تفسير القوانين والاحتيال عليها لتحقيق مآرب خاصة على حساب المنظمة .

جـ- استغلال النفوذ وتسخير إمكانات الموقع والمرءوسين لتحقيق المصالح الشخصية .

د- الترهل وخفض مستوى الطاقة التى يبذلها القائد نظرا لطول بقائه فى منصبه أو لتيقنه من أن استمراره غير مرتبط بالأداء الكفء هذا القائد يستمر بفعل القصور الذاتى .

هـ- القضاء على الكوادر الواعدة أنه لا يكتفى بحجب خبراته عنهم بل يسعى عامدا إلى تعويقهم حتى لا يهددوا مكانته .

و- استئثار القائد بالنجاح الذى ساهم كل من حوله فى صنعه ونسبته إلى نفسه .

ز- الإقناع المغلوط ( السفسطة ) حيث يستميل القائد مرءوسيه ويقنعهم بما يريد بغض النظر عن مدى صواب ما يقنعهم به ، مستغلا فى ذلك كلا من مهارته المرتفعة فى الإقناع وتزويدهم بمعلومات غير صحيحة تتسق مع غاياته .

**أسباب أمراض القادة :**

١- نقص الخبرة .

٢- ضعف المهارات الاجتماعية (توكيد الذات ، إقامة علاقات مع الآخرين ) .

٣- الخوف من تحمل المسئولية والمساءلة .

٤- ضعف القدرة على تشخيص المواقف .

٥- القيود والمعوقات التنظيمية .

أ- نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد مما يحد من مجال حركته إزاء ما يواجهه من مشكلات .

ب- نظم الجزاء غير المستقرة وغير العادلة التى تتبعها المنظمة .

ج- معدل التغير السريع فى القوانين واللوائح المنظمة للعمل .

٦- نقص مرونة السلوك القيادى .

٧- عدم تبنى استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد .

٨- امتصاص القيم الثقافية السلبية ( عدم احترام الوقت ، التسامح مع المخطئ ، انخفاض الوعى البيئى ، عدم تشجيع الحوار النقدى ....الخ .

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع العربية :


١- أحمد عبد اللطيف ، أنور رياض عبد الرحيم (١٩٩٠): سمات الشخصية والقدرة على التفكير الابتكارى لدى عينة من الأطفال – الجمعية المصرية للدراسات النفسية بالاشتراك مع قسم علم النفس التعليمى – كلية التربية – جامعة المنصورة – المؤتمر السنوى السادس لعلم النفس في مصر ٢٣ : ٢٤ يناير – ١٩٩٠ .

٢- أحمد عزت راجح (١٩٦٣): أصول علم النفس – الدار القومية للطباعة والنشر .

٣- أحمد عزت راجح (١٩٧٩): أصول علم النفس – دار المعارف – القاهرة – الطبعة الثانية .

٤- أحمد عزت راجح (١٩٧٠): علم النفس الصناعى – دار الكتب الجامعية – القاهرة .

٥- أحمد سرور محمد (١٩٨٥): إدارة الإنتاج – النهضة العربية .

٦- أحمد عطية الله (١٩٨٠): الذاكرة والنسيان – دراسة سيكولوجية من الناحية النظرية والتطبيقية وفى الحياة العادية – مكتبة النهضة المصرية – الطبعة الثانية .

٧- أحمد فائق محمود عبد القادر (١٩٧٥): مدخل إلى علم النفس العام – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة .

٨- إبراهيم شوقى عبد الحميد (١٩٩٨): علم النفس وتكنولوجيا الصناعة – دار الطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة .

٩- إبراهيم عبد العزيز شيما (بدون تاريخ): الإدارة العامة – مؤسسة شباب الجامعة – جامعة الإسكندرية .

١٠- إبراهيم خليل برعى (١٩٦٨): مشكلات الرقابة على القطاع العام – المركز القومى للدراسات السياسية والاقتصادية – مؤسسة الأهرام .

١١- ألين وديع فرج (٢٠٠١): اللياقة الطريق للحياة الصحية – منشأة المعارف بالإسكندرية .

١٢- أمين أنور ، أسامة كامل (١٩٩٨): التربية الحركية للطفل – دار الفكر العربى الطبعة الثالثة .

١٣- براون . أ (١٩٦٠): علم النفس الاجتماعى فى الصناعة : ترجمة : السيد محمد خيرى ، سمير نعيم ، محمود الزيادى – القاهرة – دار المعارف .

١٤- بهاء الدين عبد الله عقيل (١٩٧٥): إدارة المعاهد الأزهرية - القاهرة .

١٥- توفيق محمد عبد المحسن (١٩٩٧): تقييم الأداء - دار النهضة العربية .

١٦- جمال محمد نوارة ، محمد كمال مصطفى (١٩٩٠): الإنتاجية بين المقاييس والتحسين - جامعة الإسكندرية .

١٧- حسنين محمد الكامل (١٩٧٣): دراسة القدرة التنشرية وعلاقتها بالتحصيل المدرسي في المدرسة الثانوية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية عين شمس .

١٨- زين العابدين درويش (١٩٨٣): تنمية الإبداع - منهج وتطبيقه - دار المعارف - القاهرة - الطبعة الأولى .

١٩- سعد جلال (١٩٦٣): المرجع في علم النفس - الطبعة الثالثة - دار المعارف - القاهرة .

٢٠- سعد جلال (١٩٨٥): القياس النفسي والاختبارات - دار الفكر العربي .

٢١- سيد أحمد عثمان ، فؤاد أبو حطب ( ١٩٧٨ ) "التفكير" دراسات نفسية - مكتبة الأنجلو المصرية - الطبعة الثانية .

٢٢- سيد الطواب ، محمد عمر ، نجيب خزام (١٩٨٠): مدخل علم النفس - دار ماكجرويل للنشر - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة .

٢٣- سيد خير الله (١٩٧٤): المدخل إلى العلوم السلوكية - عالم الكتب - القاهرة .

٢٤- سيد محمد خير الله ، مصطفى زيدان ، محمود حامد شوكت (١٩٩٨): القدرات ومقاييسها - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة .

٢٥- سيد محمد غنيم (١٩٧٣): النمو العقلي عند الطفل في نظرية بياجيه - كلية الآداب - جامعة القاهرة - العددين ١٣ ، ١٤ .

٢٦- سهير محمد فؤاد نوار ، منى عمر بركات ، إيزيس عازر نوار (١٩٩٤): الاقتصاد الاستهلاكي الأسري - قسم الاقتصاد المنزلي - كلية الزراعة - جامعة الإسكندرية - ص ٤٦ : ٥٢ .

٢٧- صلاح الشنواني (١٩٩٩): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - "مدخل الأهداف" - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية .

٢٨- صلاح السيد (١٩٨١): إتحاد جمعيات التنمية الإدارية - البيان الختامي وتوصيات مؤتمر شركات القطاع العام - مارس .

٢٩- صبرى حسن توفيق (١٩٧٩): أثر إخلال هيكل العمالة على إنتاجيتها - جامعة القاهرة .
٣٠- طريف شوقى فرج - عبد المنعم شحاتة محمود ، إبراهيم شوقى عبد الحميد (١٩٩٦): علم النفس ومشكلات الصناعة - دار غريب للطباعة - القاهرة .
٣١- على السلمى (١٩٩٣): السلوك الإنسانى فى الإدارة - مكتبة غريب - القاهرة - الفجالة .
٣٢- على السلمى (١٩٩٥): إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية - مكتبة غريب - القاهرة .
٣٣- على السلمى (١٩٩٦): إدارة الإنتاجية - مكتبة الإدارة الجديدة - مكتبة غريب - القاهرة . .
٣٤- على السلمى (١٩٩٧): إدارة السلوك الإنسانى - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة .
٣٥- عادل حسن (١٩٩٨): مشاكل الإنتاج الصناعى- مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية .
٣٦- عادل حسن (١٩٩٨): التنظيم الصناعى وإدارة الإنتاج - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية .
٣٧- عادل عز الدين الأشول ، عبد العزيز السيد الشخصى وآخرون (١٩٩٨): مقدمة فى علم النفس - دار ماجروهيل للنشر - القاهرة .
٣٨- عبد السلام عبد الغفار (١٩٧٧): التفوق العقلى والابتكار - القاهرة - دار النهضة العربية .
٣٩- عبد اللطيف محمد خليفة ، عبد المنعم شحاتة محمود (٢٠٠٠): سيكولوجية الاتجاهات ( المفهوم - القياس - التعبير ) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
٤٠- عطية محمد هنا (١٩٥٩): التوجيه التربوى والمهنى - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - الطبعة الأولى .
٤١- عاطف محمد عبيد (١٩٧٠): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مؤسسة روز اليوسف .
٤٢- عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية "مدخل متكامل" - حقوق الطبع محفوظة للمؤلف .

٤٣- عبد الفتاح دياب حسين (١٩٩٨): الإدارة الفعالة - المؤسسة الفنية للطباعة والنشر .
٤٤- عباس محمود عوض (١٩٧٦): دراسات في علم النفس الصناعي والمهني - الهيئة المصرية العامة للكتاب - القاهرة .
٤٥- على عبد الوهاب (١٩٩١): إدارة الأفراد - القاهرة .
٤٦- على لطفي (١٩٩٠): زيادة الإنتاج قضية التسعينات - الثقافة العمالية .
٤٧- فريد النجار (١٩٩٩): إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية "رؤى جديدة في إدارة ومحاسبة الأصول الإنسانية" - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية .
٤٨- فرج عبد القادر طه (١٩٨٨): علم النفس الصناعي والتنظيمي - الطبعة السادسة - دار المعارف - القاهرة .
٤٩- فتحي مصطفى الزيات (١٩٨١): أثر اختلاف المقررات الدراسية على التكوين العقلي من حيث المستوى والمحتوى - مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة - العدد الرابع - ديسمبر .
٥٠- فتحي مصطفى الزيات (١٩٩٨): الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي - دار النشر للجامعات - سلسلة علم النفس المعرفي .
٥١- فتحي مصطفى الزيات (٢٠٠٠): الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات - كلية التربية - جامعة المنصورة .
٥٢- فتحي مصطفى الزيات (٢٠٠٠): الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات - سلسلة علم النفس المعرفي - الطبعة الأولى .
٥٣- فلورا استيروا فرج (١٩٧٩): إدارة موارد الأسرة وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية دراسة ميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية - رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة حلوان .
٥٤- فؤاد البهي السيد (١٩٦١): علم النفس الاجتماعي - دار الفكر العربي - القاهرة .
٥٥- فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان ، آمال صادق (١٩٩٥): التقويم النفسي - مكتبة الأنجلو المصرية .
٥٦- كوثر حسين كوجك (١٩٨٨): الإدارة المنزلية - عالم الكتب - القاهرة .
٥٧- كوثر حسين كوجك (١٩٩٣): الإدارة المنزلية - الطبعة التاسعة - عالم الكتب .

٥٨- ليلى شحاتة ، حسن الحيوان ، زهير ثابت ( ١٩٩٥ ) : دراسات فى العلوم السلوكية – مكتبة عين شمس – القاهرة .
٥٩- محمد سويلم (١٩٩٣): الإدارة – حقوق الطبع محفوظة للمؤلف .
٦٠- محمد أنس قاسم (١٩٧٣): نظم الترقية فى الوظيفة – القاهرة .
٦١- محمد سعيد عبد الفتاح (١٩٨٧): الإدارة العامة – المكتب العربى الحديث – جامعة الإسكندرية .
٦٢- محمد عثمان نجاتى (١٩٨٤): علم النفس الصناعى – دار النهضة العربية.
٦٣- محمد عثمان نجاتى (١٩٨٩): علم النفس والحياة – مكتبة علم النفس – دار القلم – الكويت .
٦٤- محمد ماهر عليش (بدون تاريخ): العلاقات الإنسانية فى الصناعة – مكتبة عين شمس .
٦٥- محمد عبد الحليم حسين (١٩٨٠): مجلة الكفاية الإنتاجية – مصلحة الكفاءة الإنتاجية والتدريب المهنى .
٦٦- محمد عبد الغنى حسن هلال (١٩٩٦): مهارات التفكير الابتكارى ، مهارات تطوير الأداء – القاهرة .
٦٧- محمد عماد الدين إسماعيل وآخرون (١٩٦٨): الشخصية وقياسها – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة .
٦٨- محمود السيد أبو النيل (١٩٨٤): بحوث فى علم النفس الصناعى – دار النهضة العربية .
٦٩- مصطفى سويف (١٩٧٨): مقدمة لعلم النفس الاجتماعى – مكتبة الأنجلو المصرية .
٧٠- منصور فهمى (١٩٨٠): المشاركة فى الإدارة – القاهرة .
٧١- محيى الدين أحمد حسين (١٩٨٢): العمر وعلاقته بالإبداع لدى الراشدين – دار المعارف – القاهرة – الطبعة الأولى .
٧٢- مجدى عبد الكريم حبيب (١٩٩٠): الشخصية المبتكرة كدالة مركبة لتفاعلات متغيرات الانبساط ، الميل للعصابية ، الجنس ، المرحلة الدراسية ، التخصص الدراسى .

٧٣- مايسة محمد أحمد الحبشى (١٩٩٤): تقييم بعض طرق تدريس مادة إدارة المنزل – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد المنزلى – جامعة المنوفية .

٧٤- مجمع اللغة العربية: المجمع الوسيط – الجزء الأول – القاهرة .

٧٥- مصرى عبد الحميد حنورة (١٩٨٠): الأسس النفسية لإبداع الفنى فى المسرحية – دار المعارف – القاهرة – الطبعة الأولى .

٧٦- نجلة حسين مرتجى (١٩٩٣): إدارة وتنمية الموارد البشرية – مكتبة عين شمس – القاهرة .

٧٧- نصر السيد نصر (١٩٧٨): جغرافية الموارد الاقتصادية – جامعة عين شمس – القاهرة .

٧٨- نجوى سيد عبد الجواد على (١٩٨٨): البيئة المنزلية وأثرها على الأداء العقلى للطفل – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية الاقتصاد المنزلى – جامعة حلوان .

٧٩- وفاء فؤاد شلبى (١٩٨٨): مستويات ابتكارية الزوجة فى إدارة شئون المنزل وعلاقتها بتوافق أفرد الأسرة – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية الاقتصاد المنزلى – جامعة حلوان .

ثانيا المراجع الأجنبية :

80- Cattle, R.B. & Butcher ( 1968 ) : The prediction of achievement and creativity. Indianapolis, 1nd: the Bobbs. Merrill Co., Inc.

81- Broadbent D.E., m ( 1958 ) perception and communication, London: pergamon press.

82- Deacon E. Ruth; and Firebaugh, M. Freancille ( 1975 ): Home management context and content. Content B astsn: Haughton Miffin, Company. pp ( 185.159) .

83- Guidford, ( 1989 ): some changes in the structure – of intellect model. Educational and psychological Measurement. 48. 1-44 .